Z PRAKTYKI SZKOLNEJ

Nr. 9.

S. KLEBANOWSKI

ZASADY KIEROWANIA SZKOŁĄ

NAKŁADEM „NASZEJ KSIĘGARNI" SP. AKC.
ZWIĄZKU POLSKIEGO NAUCZYCIELSTWA SZKÓŁ POWSZ.
WARSZAWA, ŚWIĘTOKRZYSKA 18.
1930

ZASADY KIEROWANIA SZKOŁĄ

Z PRAKTYKI SZKOLNEJ
Nr. 9.

S. KLEBANOWSKI

ZASADY KIEROWANIA SZKOŁĄ

NAKŁADEM „NASZEJ KSIĘGARNI" SP. AKC.
ZWIĄZKU POLSKIEGO NAUCZYCIELSTWA SZKÓŁ POWSZ.
WARSZAWA, ŚWIĘTOKRZYSKA 18.
1930

Zakł. Graf. „NASZA DRUKARNIA", Warszawa, Sienna 15.

WSTĘP.

Kierowanie jakąkolwiek organizacją wymaga gruntownej znajomości tej organizacji zarówno w szczegółach, jak i w całości. Jak kierowca maszyny winien znać wszystkie kółka i tryby maszyny, którą kieruje, wiedzieć, jaka jest ich wzajemna zależność czy stosunek, a obok tego zdawać sobie sprawę, co dana maszyna ma wytwarzać, oraz potrafić najdokładniej skontrolować, jaką ma wydajność — tak też i kierownik organizacji musi rozumieć jej strukturę, a nawet potrafić ją w granicach swej kompetencji skorygować oraz czuwać nad sprawnością jej pracy.

Szkoła jest skomplikowaną organizacją, w skład której bezpośrednio wchodzi dziatwa oraz nauczyciele, a pośrednio rodzice oraz przełożone władze szkolne. Kierownik szkoły jest jednostką, która życiem tej organizacji kieruje, odpowiada za jej działalność i reprezentuje ją nazewnątrz. Aby tym zadaniom sprostać, musi on obok potrzebnej wiedzy ogólnej i zawodowej posiadać pewne cechy charakteru, nieodzowne na tem stanowisku, jako to: zdolność planowania i wykonywania czynności uplanowanych, umiejętność bezstronnego oceniania i należytego spożytkowania podwład-

nych sobie współpracowników, łatwość współżycia z otoczeniem przy wystarczającej odporności na takie wpływy, które z wytycznemi kierunkami własnych jego zamierzeń kolidują, wreszcie energję w zarządzaniu obok poczucia potrzeby karności. Współistnienie wszystkich tych cech i należyte ich ustosunkowanie w jednym człowieku są trudne; stąd też kierownictwo do łatwych rzeczy nie należy. Jakkolwiek nie można mniemać, iż cechy, potrzebne dobremu kierownikowi, można nabyć przez przeczytanie książki, o tem traktującej, to jednak zdanie sobie sprawy z najważniejszych dziedzin pracy kierownika może być nie bez korzyści dla tych choćby jednostek, które pewną ilość potrzebnych właściwości posiadają.

W tej myśli działając, dałem w niniejszej książeczce wyraz swym zapatrywaniom na najważniejsze problematy kierownictwa szkołą.

Zasadniczo biorąc, kierowanie tym czy innym typem szkoły jest bardzo podobne. Różnice wynikają dopiero przy stosowaniu przepisów, rządzących poszczególnemi rodzajami szkół. Książka niniejsza bierze pod uwagę przedewszystkiem ustrój i organizację szkoły powszechnej — i do potrzeb tej szkoły jest przystosowana. Ściślej jeszcze ograniczając jej przydatność, należy dodać, że uwzględnia ona przedewszystkiem warunki i potrzeby publicznej szkoły powszechnej; do stanu prawnego tych bowiem szkół przystosowałem wiele uwag.

Z tego powodu powołuję się niekiedy na odpowiednie przepisy prawne; dla oszczędności czasu i miejsca w tekście użyłem następujących oznaczeń skróconych:

Dz. U. Rz.: Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej.

Dz. U. M.: Dziennik Urzędowy Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego.

Min. W. R. i O. P.: Ministerstwo Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego.

U. O. S. S.: Ustawa o stosunkach służbowych nauczycieli z dn. 1 lipca 1926 r., (Dz. U. Rz. Nr. 92, poz. 542) w brzmieniu rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z d. 15 lipca 1927 r. (Dz. U. Rz. Nr. 67, poz. 592).

R. W.: Rozporządzenie Ministra W. R. i O. P. z d. 22 grudnia 1926 r. w sprawie wykonania postanowień ustawy z dn. 1 lipca 1926 r. o stosunkach służbowych nauczycieli (Dz. U. Rz. Nr. 131, poz. 787).

R. R. P.: Rozporządzenie Min. W. R. i O. P. z dn. 25 czerwca 1923 r., zawierające regulamin dla Rad Pedagogicznych publicznych szkół powszechnych (Dz. U. M., Nr. 13 z roku 1923, poz. 109).

R. K.: Rozporządzenie Min. W. R. i O. P. z dnia 25 czerwca 1923 r., zawierające regulamin dla kierowników publicznych szkół powszechnych (Dz. U. M., Nr. 13 z r. 1923, poz. 110).

ROZDZIAŁ I.

PRACA NAUCZYCIELSKA KIEROWNIKA.

Skoro tylko zaczynamy mówić o pracy kierownika szkoły, przedewszystkiem musimy pomyśleć o tej ważnej i koniecznej funkcji, która powinna być łączona z kierowaniem całą szkołą — t. j. o osobistej pracy nauczycielskiej kierownika. Aczkolwiek i praktyka życiowa i obowiązujące przepisy zawsze kierownika zmuszają do tej pracy, to jednak przeświadczenie o głębokiej racji wewnętrznej tego prawa i zwyczaju nie jest wśród wszystkich kierowników tak ugruntowane, jakby tego ważność sprawy wymagała, a sposób organizowania sobie i wypełniania obowiązków nauczycielskich niezawsze dość racjonalnie wybrany.

Istotnie, przy układaniu podziału nauczania w poszczególnych klasach — czy też w zakresie poszczególnych przedmiotów — kierownik często napotyka trudności następujące: z jednej strony chciałby objąć naukę określonego przedmiotu, który jest jego specjalnością, lub klasy, którą systematycznie prowadzi i uważa za „swoją"; z drugiej strony — skład osobowy grona nauczycielskiego jest taki, że bądź względy pozytywne (np. lepsze przygotowanie teoretyczne jednego z nauczycieli), bądź negatywne (np. nieprzydatność wychowawcza innych nauczycieli do określonej klasy) każą mu ze swej chęci

rezygnować. Ogólnego sposobu rozstrzygnięcia podać tu, oczywiście, nie można — musi kierownik w każdym poszczególnym przypadku rozważyć wszystkie za i przeciw. Nie może więc z jednej strony dopuścić do tego, by, objąwszy nauczanie przedmiotu, do którego niema odpowiedniego przygotowania, prowadził go w sposób mało skuteczny, gdyż wtedy nietylko przyniósłby taką szkodę, jaką wyrządza każdy nieodpowiedni nauczyciel powierzonym mu dzieciom, ale i dyskredytowałby w opinji grona swe stanowisko, tracąc moralne prawo do udzielania rad i wskazówek podwładnym siłom. Nie wolno jednak — z drugiej strony — kierownikowi upatrzyć sobie określonego przedmiotu lub klasy i za wszelką cenę trwać przy ich prowadzeniu, jeżeli stosunki osobowe wśród grona układają się tak, że zaspokojenie chęci kierownika nie wyszłoby na pożytek szkole.

Jeżeli bardzo ważną jest rzeczą, by kierownik wywiązywał się ze swych obowiązków nauczyciela czy wychowawcy danej klasy w sposób ze wszech miar wzorowy, to zupełnie bez znaczenia jest okoliczność, jakiego uczy przedmiotu lub którą prowadzi klasę. Pod tym względem zdarza się jednak, niestety, spotykać czasem nieuzasadnione mniemanie, jakoby kierownikowi „nie wypadało" obejmować nauki i wychowawstwa w najniższych klasach, lub też uczyć pewnych przedmiotów, choćby np. gimnastyki czy też śpiewu — wychowawstwo natomiast najwyższej klasy lub nauczanie jakiegoś bardzo „pierwszorzędnego" przedmiotu ma podnosić kierownika w oczach nauczycieli, uczniów i rodziców. Że takie mniemanie jest niegodne rozumnego człowieka wogóle, a pedagoga, jako znawcy tych rzeczy, w szczególności — nie trzeba długo udowadniać: wszystkie przedmioty nauczania są w jego całokształcie programowym równie ważne i potrzebne — co zaś do roli każdego z nich w szczególności, to trudno ją wyznaczyć w jakiejś wyraźnej kolejności, podobnie jak nie dałoby się rozstrzygnąć takiego np. pytania: co ważniejsze dla życia ludzkiego — oddychanie, krążenie krwi czy trawienie? Nauczanie zaś w jego stadjach początkowych, w klasach najniższych, zawiera tyle swoistych trudności, lekceważonych tylko przez bardzo płytkich obserwatorów czy wykonawców, że ich poznanie i umiejętne przezwyciężenie — wreszcie znaczenie tego nauczania, jako fundamentu dalszych etapów — napewno i co do swej trudności i co do roli nie ustępuje pracy nad dziećmi starszemi.

Chodzi teraz o określenie *ilościowe* pracy kierownika, jako nauczyciela. W naszem publicznem szkolnictwie powszechnem sprawa ta była uregulowana rozporządzeniem Ministerstwa W. R. i O. P. z d. 24 marca 1924, Nr. 3261/I (Dz. Urz. Min. W. R. i O. P. Nr. 9 z r. 1924, poz. 83), roz- § 19 R. W., pozwala na udzielanie zniżki godzin poszczególnych przypadkach prawo uwzględnienia szczególnie trudnych warunków i — co za tem idzie — ewentualnej nadzwyczajnej zniżki godzin lekcyj, — dopiero wysokim instancjom szkolnym, bo Kuratorjom. Obecnie obowiązująca ustawa o stosunkach służbowych nauczycieli jest pod tym względem liberalniejsza, a mianowicie jej art. 37, zinterpretowany w § 19 R. W. pozwala na udzielanie zniżki godzin poszczególnym nauczycielom (a więc i kierownikom, gdyż ustawa wszystkie prawa i obowiązki nauczycieli rozciąga na kierowników) — inspektorowi szkolnemu, o ile zniżka ta mieści się w ramach organizacji szkoły. Sądzę, że przyznanie tej zniżki może być formalnie załatwione poprostu przez fakt zatwierdzenia przez inspektora szkolnego planu lekcyjnego (podziału godzin). W ten sposób ilościowe wyznaczenie pracy nauczycielskiej kierownika odbywa się przedewszystkiem wewnątrz szkoły, gdy sam kierownik przygotowuje projekt

podziału oddziałów i przedmiotów nauki między personel nauczycielski i przedstawia go inspektorowi szkolnemu do zatwierdzenia (R. K., § 3, p. 11), przyczem i Rada Pedagogiczna szkoły powołana jest do współpracy (R. R. P. § 10, p. 12).

Na zakończenie tych rozważań o pracy nauczycielskiej kierownika wypada dodać, że nie może ona być uważana, jako jego funkcja drugorzędna. Życie, niestety, często usiłuje zepchnąć obowiązki nauczycielskie kierownika na szary koniec: jakiś pilny interes administracyjny, nagła sprawa służbowa, doraźna konferencja w szkole czy poza szkołą, wreszcie wizytacja inspektora — wszystko to nieraz przypada na te godziny, gdy kierownik właśnie winien być w klasie i uczyć. Niezawsze można te przeszkody usunąć, nie we wszystkich przypadkach załatwienie sprawy odłożyć; jednak kierownik, dbały o dobro szkoły i swój autorytet, wtedy tylko z prowadzenia lekcji we właściwej godzinie może zrezygnować, kiedy w jego własnem rozumieniu i w opinji otoczenia istotnie pilność i waga sprawy zmusza go do tego.

O tak elementarnej rzeczy, jak konieczność przygotowywania się do lekcji — mówić nie będę.

ROZDZIAŁ II.

KIEROWANIE PRACĄ NAUCZYCIELI.

Nie jest łatwą rzeczą wymienić i wyszczególnić, na czem polega ta wielka i najpoważniejsza bodaj dziedzina pracy kierownika, jaką jest kierowanie pracą podległych nauczycieli. Zanim się o to pokuszę, chcę wspomnieć o kilku ogólnych zasadach, które na każdem stanowisku kierowniczem obowiązują.

Pierwsza rzecz — to jasne zdawanie sobie przez kierownika sprawy, do jakiego celu on zdąża i w jakiem tempie. Nikt nie może spodziewać się, by w ciągu roku potrafił radykalnie przekształcić szkołę pod względem choćby formalnego poziomu organizacyjnego, by uboga jednoklasówka zamieniła się naraz na zasobną siedmioklasówkę; gdy jednak pracę rozłoży na szereg lat, to przy sprzyjających warunkach i takiego przekształcenia może się doczekać. Dałem tu umyślnie przykład bardzo jaskrawy; ale jakikolwiek sobie zakreślimy cel, to zawsze i koniecznie musimy pomyśleć o etapach, które trzeba przebywać, aby go osiągnąć, i przewidzieć czas, jaki na to przebywanie będzie konieczny.

Gdy mamy wytknięty cel i przewidziany czas na jego osiągnięcie — musimy wysiłki, potrzebne do jego urzeczywistnienia, zorganizować. Niech np. chodzi o założenie czytelni szkolnej. W szkole, choć z trudnością, możnaby znaleźć odpowiednie pomieszczenie, brak natomiast książek, czasopism, dziatwa do czytania nie jest wprawiona, jest zato nauczyciel, który umie prowadzić bibljotekę, bo to już skutecznie w innej szkole robił; są też narzędzia do oprawy książek, lecz w danym momencie niema kto uczyć introligatorstwa. Oto konkretne warunki. Cóż ma robić kierownik, jeżeli cel: zorganizowanie czytelni — uznał za ważny, aktualny i osiągalny. Plan będzie np. taki: 1) Zdobycie środków na książki i pisma — można zacząć od pism, np. „Płomyka". Kto da pieniądze: Opieka Szkolna czy same dzieci? 2) Zaprawienie dzieci do czytania: można zacząć od prenumeraty pisemka, czytania na lekcjach; potem przejść do samodzielnego czytania przez dzieci, co wymagać będzie większej ilości egzemplarzy; 3) Zdobyć siłę nauczycielską, która uczyłaby introligatorstwa; 4) W końcu roku przy pomocy nauczyciela dzieci oprawią roczniki pism; 5) W następnym roku

planujemy zakup książek, gdyż dzieci już zasmakowały w czytaniu; książki sprowadzimy nieoprawione (znaczna różnica ceny!), oprawimy w szkole; 6) Wydawanie książek poprowadzi nauczyciel - bibljotekarz; 7) Następnie techniczną stroną (wydawaniem, zapisywaniem, kontrolą) zajmą się dzieci, które się tego nauczyły; nauczyciel - bibljotekarz będzie tylko ogólnym kierownikiem czytelnictwa i doradcą.

Kierownik musi też w bardzo wielu przypadkach ułożyć i zastosować *podział* pracy. Już w takiem nawet doraźnem przedsięwzięciu, jak wystawienie jakiegoś obrazka scenicznego w szkole: ktoś jeden zajmie się reżyserją, inny dekoracjami i kostjumami; może się zdarzyć, że przedstawienie urozmaicone jest śpiewami i tańcami — i tem ktoś pokierować musi. Trzeba nadto urządzić salę, rozesłać zaproszenia czy bilety wstępu, prowadzić rachunki kosztów i t. d., i t. d. Wszystkiego tego nie dokona jedna osoba: trzeba więc zaprojektować podział czynności, uwzględniając najrozmaitsze aktualne okoliczności, jako to uzdolnienia, zamiłowania, chęci, możność rozporządzania czasem przez poszczególne osoby, które zamierzoną pracę mają wykonać.

Przy kierowaniu pracą innych ma zatem kierownik dosyć do roboty zarówno przy planowaniu, jak i wykonywaniu. Dlatego też winien z konieczności unikać zbyt drobiazgowego wnikania w szczegóły pracy, którą komuś powierzył. Jeżeli wielką jest omyłką i lekkomyślnością ze strony kierownika brak dozoru tam, gdzie go istotnie potrzeba, to równie prawie wielkim brakiem byłoby zbyt szczegółowe czy dokuczliwe wglądanie w wykonywanie prac, powierzonych innym, jeżeli tylko prace te idą naogół dobrze. Jak we wszystkiem, tak i tutaj konieczne jest zachowanie należytego umiaru, i to ściśle dostosowanego do aktualnych warunków. Trzeba pamiętać, że działalność kierownicza musi być czujna, a dy-

skretna; że wymierzenie pracy każdemu współuczestnikowi winno być dostosowane do jego sił, i że jeżeli tylko nie mamy do czynienia z osobnikami, jaskrawo odbiegającymi od przeciętnej ludzkiej normy, to skuteczniejsze jest z reguły uszanowanie ich samodzielności, niż zbytnie „deptanie po piętach". Kierownik, który w przeświadczeniu, że sam wszystko lepiej potrafi zrobić, niż ci, którym tę pracę mógłby powierzyć, chciałby osobiście wszystko wykonać — niech się nie łudzi, by mógł w ten sposób naprawdę osiągnąć dobre wyniki. Goniąc za szczegółami, wglądając w drobiazgi, dokuczając — choćby bezwiednie — swojem wścibstwem, a okazując w ten sposób brak zaufania do sumienności czy umiejętności swych współpracowników, zatraci napewno możność objęcia całości, nie potrafi wytworzyć odpowiedniej atmosfery solidarności, wreszcie wyekspensuje swe siły na wyręczanie innych, rujnując w dodatku własny plan podziału i organizacji pracy.

Zatrzymałem się tak długo nad złemi skutkami przesadnie troskliwego kierownictwa nie dlatego, by było ono bardziej nieudolne czy szkodliwe, niż jego przeciwieństwo, t. j. kierownictwo niedbałe. Ale to ostatnie dyskwalifikuje kierownika w sposób dla wszystkich widoczny i niewątpliwy, a nadto jest najczęściej wyraźnym przejawem choroby albo złej woli. Dlatego też kierownik niedbały bywa prędko zdemaskowany — i jest rzeczą jego władzy zwierzchniej wyciągnąć stąd należyte konsekwencje. Natomiast kierownik przesadnie troskliwy daje się poznać dopiero przy bardzo dokładnem wniknięciu w sposób jego pracy, a często nawet uchodzi za wzór; nie można zresztą zaprzeczyć, że jest on z reguły człowiekiem wielkiej pracowitości i najlepszej woli. Najczęściej dla postronnego obserwatora dopiero stwierdzenie bezskuteczności jego pozornie dobrej pracy stanowi symptomat, pobudzający do czujności w obserwacji. Prócz tego

zdarza się często, że kierownik, który, stojąc na czele mniejszej organizacji, zupełnie skutecznie spełniał swe zadania, postawiony na czele organizacji większej — gubi się w jej szczegółach, nie będąc zdolny do opanowania całości. Zanim przeto kierownik mniejszej organizacji pokusi się o objęcie stanowiska w warunkach bardziej skomplikowanych, winien sam krytycznie ocenić, czy nowym obowiązkom sprosta. Wskazówkę, niezawsze zresztą pewną, winno mu dać poczucie własne: jeśli w dotychczasowych łatwiejszych warunkach pracował z takim wysiłkiem, że o krok dalej rozciągała się dziedzina niedostępnych jego zainteresowaniom i wiadomościom zagadnień, — niech będzie ostrożny z porzucaniem dotychczasowego stanowiska na rzecz trudniejszych obowiązków!

* *

*

Jeżeli od powyższych ogólnych rozważań przejdziemy do bliższego tematu, t. j. do spraw kierowania pracą nauczycieli w szkole powszechnej, to odnajdziemy tu zaraz te najbliższe i najpospolitsze *cele* — naukę dziatwy; dostrzeżemy *uplanowanie* etapów, jakie przebyć mamy w ciągu poszczególnych lat nauki; ujrzymy wreszcie *podział* pracy pomiędzy poszczególnych nauczycieli oraz *organizację* pracy przez grupowanie dzieci w pewne komplety. Jeżeli chodzi o rolę kierownika, to ogólne ramy dla swej pracy ma on wyraźnie zaznaczone: czy chodzi o programy nauki poszczególnych przedmiotów oraz o ilość godzin dla każdego z nich, czy o ilość nauczycieli w zależności od liczby uczęszczających do danej szkoły dzieci, czy wreszcie o ilość oddziałów, klas czy kompletów lekcyjnych — na to wszystko są odpowiednie normy

prawne, od których z reguły kierownikowi odstąpić nie wolno. Ale są to tylko ramy, które wypełnić trzeba żywą treścią. Tak więc:

a) Co do *programów* nauki — uplanować podział materjału nauczania każdego przedmiotu w danym komplecie dzieci na poszczególne części roku (najczęściej na poszczególne miesiące). Takiego podziału w zależności od organizacji szkoły, od aktualnych warunków dokona każdy nauczyciel co do tych przedmiotów i kompletów, które bezpośrednio go dotyczą. Kierownik dopilnuje, aby ta praca została dokonana we właściwym terminie i przez wszystkich nauczycieli. Pracę tę musi kierownik skontrolować, jeżeli zauważy błędy, to je poprawić; przytem, oczywiście, sposób tego dopilnowania oraz wskazania błędów i doprowadzenia do ich poprawy musi być bardzo taktowny, przyjazny, lecz — gdy tego potrzeba — stanowczy. Naturalnie, że takim może być tylko wtedy, gdy kierownik, dzięki swej wiedzy, doświadczeniu i wogóle umiejętności ułożenia stosunków, posiada wśród grona nauczycielskiego należytą powagę i umie wywierać we właściwy sposób wpływ.

Należy tu podnieść, że dobrze obmyślony podział materjału naukowego jest warunkiem koniecznym i nieodzownym tego, by czas był należycie wykorzystany, a poszczególne przedmioty tworzyły logiczny ciąg, nietylko każdy oddzielnie, ale i wzajemnie się wspierając i dopełniając. Nie można więc dowolnie i bez porozumienia z nauczycielami innych przedmiotów zmieniać porządku, w jakim przechodzić się będzie poszczególne części materjału.

W szkołach o wysokiej organizacji takie uzgodnienie rozkładu materjału poszczególnych przedmiotów powinien w pierwszym rzędzie przeprowadzić wychowawca danej klasy. W takim razie kierownikowi szkoły przypadnie w udziale

tylko przejrzenie dokonanego już podziału materjału ze wszystkich przedmiotów — no i zawsze ewentualna interwencja, o ileby dostrzegł jakieś niedopatrzenia czy niezgodności. Na to zaś, by uzgodnienia rozkładów mogli dokonywać wychowawcy, musi ich kierownik odpowiednio przygotować i wyszkolić — czego inaczej nie dokaże, jak tylko polecając im tę pracę po odbyciu odpowiedniej konferencji. Gdyby ktoś mniemał, że szkolenie w tym kierunku wychowawców jest nieprodukcyjne, bo prędzej i łatwiej można samemu tego uzgodniania i przejrzenia dokonać, niż innych nauczyć — to mu odpowiem, że tak być może w istocie w początkach, gdy po raz pierwszy do tego przystępujemy; ale włożony trud opłaci się w przyszłych latach, a nadto zaprawia on wychowawcę klasy do wczuwania się w całość programu i do orjentacji, jakie prace mają do wykonania oddane jego opiece dzieci.

Już z tego, co wyżej powiedziano, wynika jawnie niemożność zastosowania przy podziale materjału nauki gotowych schematów, jakie się w dość znacznej ilości pojawiły. W istocie — jeżeli ujednostajnienie nauki daje się pomyśleć, a nawet konieczne jest do przeprowadzenia w tych luźnych ramach, jakie wyznaczają obowiązujące programy, to dalsze, szczegółowsze przeznaczanie na oddzielne drobniejsze okresy czasu takich czy innych działów bez uwzględnienia warunków, w jakich *dana* szkoła pracuje, byłoby zupełnem zabijaniem indywidualności nauczyciela i podciąganiem wszystkich klas pod jeden strychulec, niezależnie od ich liczebności, od uzdolnień dzieci, od tempa ich rozwoju. Nauczyciel, który zadania swe rozumie, a godność ceni — nie pozwoli sobie na odpisanie gotowego podziału materjału, bo wie, że co rok dla każdej klasy musi ten materjał nieco odmiennie rozkładać i dzielić.

b) W zależności od liczby dzieci, zapisanych do szkoły, ustawa określa jej stopień organizacyjny, a co za tem idzie — ilość sił nauczycielskich. Jeśli liczba dzieci jest niewielka, to i ilość nauczycieli mała: są to szkoły o niskiej organizacji, w których niema możności dobierania nauczycieli o wyrobionej specjalności, gdyż z konieczności muszą oni uczyć najrozmaitszych przedmiotów i w rozmaitych kompletach. Szkoły 2, 3 i nawet 4-klasowe nie mogą jeszcze pozwalać sobie na należyte skupienie przedmiotów nauki w rękach specjalistów. Im więcej nauczycieli jest w danej szkole, tem łatwiej przeprowadzić takie skupienie. Zbyt daleko posunięta specjalizacja nie jest jednak do zalecania, a to dla względów następujących.

Szkoła — a w szczególności szkoła powszechna, gromadząca nie młodzież jeszcze, a dziatwę — a nadto obejmująca najszersze warstwy ludności, nietylko uczy, ale nadto — a nawet przedewszystkiem — wychowuje. Na to, by zadanie takie spełnić, musi szkoła dążyć do najściślejszego współżycia nauczycieli z dziatwą. Gdy klasa oddana jest w zupełności jednemu nauczycielowi, który w niej prowadzi wszystkie przedmioty, to możność wzajemnego poznania się wychowawcy i wychowanków jest nieporównanie większa. Dlatego też dla celów wychowawczych korzystniej jest, by klasa miała jednego tylko nauczyciela, zwłaszcza, gdy chodzi o dzieci najmłodsze, których psychika jest zawsze dalsza od ustroju duchowego ludzi dorosłych, a które ponadto mają jeszcze do pokonania własne onieśmielenie w stosunku do nauczycieli. Otóż biorąc pod uwagę, że dla celów wychowawczych korzystniej jest oddawać klasę jednemu tylko nauczycielowi, przyczem wskutek małego zakresu wiedzy materjalnej, jaka ma być tym dzieciom udzielona, może bez trudności uczyć wszystkich przedmiotów ten sam nauczyciel — organizujemy

naukę w młodszych klasach w ten właśnie nieskomplikowany sposób. Jeśli zaś chodzi o oddziały wyższe (od IV lub V poczynając) — to tam decydujemy się na specjalizację, na czem zyska nauka, a oddziaływanie wychowawcze niewiele straci, gdyż dzieci już się zżyły ze szkołą, poddały się jej wpływowi, tak że właściwy ich wychowawca klasowy, obcując z niemi nie przez cały czas, a tylko przez kilka godzin tygodniowo, może dostatecznie znać swych wychowanków i kierować nimi.

W wysoko zorganizowanych szkołach miejskich, liczących nieraz po kilkanaście oddziałów, możnaby w myśl tych zasad tak podzielić pracę wśród poszczególnych nauczycieli, by zasada jednoosobowości nauczyciela dla dziatwy młodszej, a specjalizacji dla wyższych znalazła jak najszersze zastosowanie. Na to, by ją racjonalnie rozwinąć, musiałby jednak kierownik rozporządzać tak starannie dobranem gronem, by w niem nie zabrakło specjalistów do każdego z poszczególnych przedmiotów nauki. W praktyce rzadko się to zdarza, gdyż wciąż jeszcze odczuwamy brak należycie wyszkolonych nauczycieli do nauczania w klasach wyższych. Kierownik może uważać się za szczęśliwego, jeśli znajdzie w gronie nauczycielskiem przynajmniej kilka osób, które w dziedzinie określonej specjalności otrzymały odpowiednio wysokie wykształcenie. Mając jednak takie siły, kierownik ma obowiązek wykorzystania ich w należyty sposób, powierzając im prowadzenie odpowiedniego przedmiotu we wszystkich wyższych klasach, lub też — o ile to nie jest możliwe — grupując w ich rękach przedmioty pokrewne. Źle więc gospodaruje siłami kierownik, który np. nauczycielowi, mającemu studja przyrodnicze, daje kilka godzin przyrody, a nadto każe mu uczyć w różnych klasach polskiego, rachunków i śpiewu. Jeśli w przypadku poszczególnym ten nauczyciel nie może być wykorzystany całkowicie

do nauczania przyrody, to niech dopełni swe lekcje przez nauczanie np. geografji; gdyby zaś i to nie wystarczyło — niech obejmie jakieś inne przedmioty w tej klasie, gdzie jest wychowawcą.

Ci nauczyciele, którzy nie posiadają specjalnego przygotowania do określonych przedmiotów, o ile nie są zajęci całkowicie w oddziałach niższych, gdzie specjalizacji niema, nie powinni jednak być zatrudnieni bez ładu i sensu przez przydzielanie najrozmaitszych przedmiotów. Przeciwnie — kierownik powinien znać ich upodobania i uzdolnienia i starać się użytkować te zalety tak, by z biegiem czasu przez dłuższą praktykę i wskutek osobistych zainteresowań wyrobili się oni w kierunku określonym. Znana to zresztą z praktyki szkolnej rzecz, że są np. tacy nauczyciele śpiewu czy innej jakiej specjalności, którzy mimo, że studjów właściwych w tej dziedzinie nie odbywali, prowadzą dany przedmiot z doskonałym skutkiem, znajdując nadto w tej pracy szczególne zadowolenie.

c) To, co dotychczas przytoczyliśmy, nie jest jeszcze kierowaniem codzienną, a podstawową pracą nauczycieli; jest to dopiero kierowanie *uplanowaniem* tej pracy. Na tem jednak dziedzina wspólnych uplanowań się nie kończy. Właściwie— nie kończy się ona nigdzie, ani nie skończy się nigdy, bo niema takiej szkoły, która miałaby doskonałą, wykończoną we wszystkich szczegółach i nie wymagającą dalszego rozwoju organizację; zawsze więc praca nad doskonaleniem planów w kierunku, jaki wykaże żywa praktyka i teoretyczne ujęcie, odbywać się musi. Mówiąc o tej pracy planowania, poruszam tylko najogólniejsze działy. Dotychczas omówiłem: podział materjału naukowego oraz podział klas i lekcyj między nauczycieli. Potrzeby dnia powszedniego wymagają nadto uplanowania prac nadzorczych i pomocniczych oraz wychowawczych, jako to: dyżurów międzylekcyjnych, organizacji uczę-

szczania dzieci na nabożeństwa; czynności, związanych z działalnością (lub organizowaniem) harcerstwa, kooperatywy szkolnej (sklepiku), bibljoteki uczniowskiej i nauczycielskiej, samorządu uczniowskiego i t. p.; wreszcie uplanowania wycieczek szkolnych, organizacji nadzoru nad czystością szkoły i młodzieży, nad jej stanem zdrowotnym.

Cała ta ogromna praca musi być podzielona między poszczególnych nauczycieli, a to tak, by wyzyskane zostały jak najlepiej ich uzdolnienia, by nikt nie został nad miarę swych sił obciążony, a nadewszystko — by grono nauczycielskie miało mocne przeświadczenie, że żadne względy sympatji, pokrewieństwa czy towarzyskie — nic wogóle poza istotnemi przyczynami, od których zależy najlepsza wydajność pracy, — nie zaważyło na decyzji kierownika, czasem nawet z konieczności niedogodnej dla poszczególnych nauczycieli. Według Regulaminu dla kierowników (§ 3 p. 7) — rozdziału tych wszystkich czynności dokona kierownik na podstawie opinji Rady Pedagogicznej.

d) Jak już wspomniałem, plany kierowania pracą nauczycieli — czy, jeśli kto woli, kierowanie planami ich prac zawodowych — trudno wyczerpać. To, co jedna szkoła uważa za pełny rozwój, inna ocenia jako stan niezbyt pomyślny. Dla jednego kierownika jest np. marzeniem zorganizowanie pracowni robót ręcznych; inny, którego szkoła pracownię tę posiada — pragnie ją przystosować do wytwarzania pomocy naukowych. Dlatego nie kusząc się o wyczerpanie nastręczających się w życiu możliwości — wspomnę jeszcze tylko o dwóch dziedzinach.

Jedna — to dokształcanie się własne nauczycieli. Jakież tu środki może mieć do dyspozycji kierownik i w czem się do ich wyzyskania przyczynić? Niezależnie od tego, czy pod ręką jest bibljoteka, czy jej niema — czy jest możność

udziału w organizacji odpowiednich kursów, czy łatwo doprowadzić można do zwiedzania i badania innych szkół — niezależnie od wszystkich tych, bardzo zresztą ważnych okoliczności — kierownik musi umieć wytworzyć atmosferę, któraby kazała i uczyła wykorzystać skromniejsze czy obfitsze możliwości takiego dokształcania się. Należy z prawdziwą radością i dumą stwierdzić, że w Polsce ten pęd do doskonalenia się zawodowego wśród nauczycielstwa istnieje i nie słabnie. Jeżeli liczba wykwalifikowanych nauczycieli podniosła się w ciągu 10-lecia (1918 — 1928) bezwzględnie oraz procentowo w nieprawdopodobny wprost sposób, to na to złożył się cały szereg przyczyn, więc i poczucie potrzeby nauczycielstwa, i nacisk władz, i organizowanie przez te władze kursów, i troska wśród nauczycielstwa niewykwalifikowanego o jutro, o kawałek chleba. Ale że poza przymusowemi kwalifikacjami nauczycielstwo dokonało ogromnej pracy samokształceniowej, że dziś w wielu zapadłych zakątkach spotkamy nauczyciela, któremu nieobce są nietylko przepisane programy i przystosowane do nich metody, ale i wiele myśli czy chwytów, wybiegających poza przeciętną poprawność — to już jest zjawiskiem o tyle niezwykłem, że bez udziału powszechnego pędu do doskonalenia się zawodowego zrozumieć tego nie można. Kierownik, któryby tego pędu nie podtrzymał, byłby narażony na to, że fala przeszłaby nad jego głową, że wkrótce utraciłby i powagę wśród grona i zaufanie u władz.

Obecnie w całej niemal Polsce zorganizowane są t. zw. konferencje rejonowe. Teren, który każda taka konferencja obejmuje — liczba uczestników, biorących w niej udział — częstość konferencyj — ich porządek dzienny — są dosyć różne, mimo, iż obecnie już są ramy, w które konferencje te zostały ujęte przez władze szkolne. Konferencje te dały ogó-

łowi nauczycielskiemu tak wielkie korzyści, tak podniosły poziom nauki, że nie waham się stwierdzić, iż są one jednym z najważniejszych czynników postępu szkolnictwa. Ale w wyjątkowych tylko przypadkach kierownik szkoły ma to narzędzie całkowicie w swoich rękach, najczęściej zaś jest on tylko jednym z uczestników. Mogłoby się zdawać, że wtedy rola jego, jako kierownika szkoły, kończy się, i że nie ma on nic więcej do zrobienia, niż każdy z nauczycieli, biorących w konferencji udział.

Twierdzę, iż takie mniemanie jest z gruntu błędne. Bo najprzód — co do udziału poszczególnych osób, to nie jest on i nie może być ze strony wszystkich uczestników jednaki: są jednostki bierne, które muszą być do pracy wciągane, są też inicjatorzy i wykonawcy, którzy pracę zbiorową prowadzą i podtrzymują. Nie chodzi tu, oczywiście, o licytowanie się w ilości pomysłów czy liczbie faktycznie przeprowadzonych lekcyj praktycznych, napisanych referatów i t. p. Znamy zresztą wszyscy takie jednostki, które chorobliwie dążą do przewodzenia, rozwijają gorączkową nieraz działalność, nawet wkładają w nią wiele pracy własnej, a jednak istotnymi przodownikami nie są. Taktowny, dbały o swą szkołę kierownik zbierze z konferencji treść i znajdzie na niej wskazówki, które u siebie w szkole zastosuje; wyzyska dobry przykład dla jego naśladowania, ustrzeże zaś siebie i innych od błędów, które mu w całej oczywistości widziana lekcja czy wysłuchany referat uwidoczniły. Wogóle, biorąc udział w większem zgromadzeniu, kierownik musi pamiętać, że i tam ma pole do wykazania walorów, które go uprawniają do zajmowania przodującego stanowiska.

Jeśli zaś kierownik znajdzie się w tem uprzywilejowanem położeniu, że jest zarazem przewodniczącym konferencji, to, oczywiście, rola jego, ale i odpowiedzialność, niepomiernie

wzrasta. Poprostu — ma on tu do czynienia z nowem, odrębnem stanowiskiem kierowniczem — i tu znowu wszystkie ogólne zalety i warunki kierownicze powinien wykazać.

Tyle ogólnych uwag o tej dziedzinie pracy kierownika, którą nazwałem „dokształcaniem się nauczycieli". Jak w całej tej książce, tak i tu nie pretenduję do wyczerpania przedmiotu rozważań, gdyż wielka różnorodność warunków stwarza w rozmaitych ośrodkach najprzeróżniejsze możliwości, ja zaś ograniczam się do bardzo typowych przypadków.

Ostatnia kwestja z dziedziny „planowania prac" nauczycieli, którą tu chcę poruszyć, jest niezwykłej wagi i wychodzi nieco poza ramy wewnętrznego życia szkoły, jednak jest z niem — a szczególniej z zadaniami wychowawczemi szkoły w ścisłym związku. Chcę tu mówić o stosunku szkoły do rodziców dziatwy szkolnej. O tem, że stosunek szkoły do rodziców nie może być obojętny, że wychowanie dziatwy nie da się pomyśleć bez współpracy domu ze szkołą — mówią wszystkie podręczniki pedagogiczne, głoszą regulaminy szkolne, przewidują to ustawy. Niemniej jednak praktyka życiowa nie wykazuje, by tej sprawie poświęcono tyle czasu i uwagi, ile jej się należy. Już do szczęśliwych przypadków należy to, gdy kierownik osobiście potrafi utrzymać należyty kontakt z rodzicami, gdy drogą zetknięć z poszczególnymi rodzicami i przez zebrania rodzicielskie wyrobi sobie mir i poważanie. Jest to dziedzina trudnej a cichej i często niepozornej pracy, która łatwo uchodzi oka władz szkolnych, a i przez grono nauczycielskie często jest niedoceniana lub traktowana jako obowiązek wyłącznie kierownika, do którego wpływu chętnie apeluje ten nauczyciel, co nie pomyślał czy nie potrafił sam przyczynić się do właściwych stosunków z rodzicami. Z drugiej strony — niejeden kierownik, umiejętnie układający swoje stosunki z rodzicami, nie kwapi się, by

wciągnąć do żywej współpracy nauczycieli, a to albo wskutek błędnego przeświadczenia, że tu jego osobisty wpływ wystarcza, albo — co gorzej — rezerwując dla siebie tę dziedzinę z pewnem wyrachowaniem czy obawą, by przez bliskie stosunki nauczycieli z rodzicami nie utracić choć cząstki tego autorytetu czy wpływu, jaki sobie wśród społeczeństwa miejscowego wyrobił.

Jeżeli tu raz jeszcze podkreślam, że takie rezerwowanie przez kierownika dla siebie całej tej wielkiej dziedziny pracy we wszystkich szczegółach jest w rażącej sprzeczności z ogólnemi zasadami kierownictwa, że przeciwnie — musi i tu być podział i organizacja obok uplanowania, to robię to dlatego, iż życiowo przypomnienie tych zasad uważam w tem miejscu za szczególnie ważne, gdyż praktycznie dziedzina ta bywa aż nazbyt często zaniedbywana. Tymczasem wszystkie środki oddziaływania, a więc omawianie spraw poszczególnych uczniów, zebrania rodziców dziatwy, uczęszczającej do poszczególnych klas, ogólne zebrania rodzicielskie, ścisły kontakt z Opieką Szkolną (Radą Szkolną Miejscową) — wszystko to powinno i musi stanowić pewną całość, a wobec tego wymaga szczegółowego uplanowania co do czasu i podziału czynności, naturalnie w zależności od warunków danej szkoły. Ułożeniem takiego planu musi się zająć Rada Pedagogiczna (patrz R. R. P. § 10, p. 8), ustalając terminy i ramowe porządki dzienne tych konferencyj, wkładając wykonanie poszczególnych prac na właściwych swych członków. Co do terminów, to R. K. (§ 3, p. 11) zawiera postanowienie, przepisujące *co najmniej* 2 zebrania rodziców rocznie. Z natury rzeczy te terminy obowiązkowych zebrań wiążą się z podziałem roku; możnaby więc twierdzić, że takie zebrania muszą się odbywać *co najmniej* raz w każdem półroczu. W zależności od poziomu organizacyjnego szkoły są one albo ogól-

nemi zebraniami, a wtedy odbywają się pod przewodnictwem kierownika, albo też zebraniami klasowemi; w tym ostatnim przypadku może przewodniczyć na nich albo kierownik, albo właściwy wychowawca klasowy.

e) Kierownik szkoły musi pamiętać, że jeśli z jednej strony jest on przełożonym każdego z grona nauczycieli, to z drugiej strony — grono to, zebrane na posiedzeniu Rady Pedagogicznej, stanowi ważny organ szkolny, i że on, chociaż przewodniczy Radzie Pedagogicznej, to jest jednak zarazem wykonawcą jej uchwał. Dlatego też kierownikowi nie wolno ani lekceważyć tych uchwał, skoro już zapadną, ani z drugiej strony dopuszczać do zbyt pośpiesznego czy nieoględnego ich zapadania.

Prawda, że regulamin dla Rad Pedagogicznych umożliwia kierownikowi wstrzymanie wykonania uchwały Rady Pedagogicznej; jednakże z natury rzeczy jest to środek ostateczny i zgoła wyjątkowy, obostrzony tem, że w przypadku takim kierownik winien złożyć inspektorowi szkolnemu w terminie do 3 dni umotywowane sprawozdanie. Lepiej więc uchwale takiej zapobiec, niż ją później odrabiać.

Prócz bardzo dokładnej znajomości regulaminu dla Rad Pedagogicznych i najskrupulatniejszego przestrzegania jego postanowień — co jest rzeczą samo przez się jasną i konieczną — musi kierownik, jako przewodniczący Rady, posiadać umiejętność kierowania obradami oraz cechy i zalety, które zapewniłyby mu należytą rolę, wpływ i znaczenie. A więc — z jednej strony — winien pamiętać, że ma do czynienia z ciałem zbiorowem i poważnem, którego obrady nie są czczą formalnością, lecz istotnym i poważnym czynnikiem rozwoju i należytego funkcjonowania szkoły. Jeśli więc nie wolno kierownikowi dopuścić do obniżenia poziomu obrad przez niedołężne przewodniczenie, przez tolerowanie wprowadza-

nia do nich elementu prywatnych porachunków czy sympatyj, wreszcie zbytecznego gadulstwa czy też odbiegania od tematu — to z drugiej strony — nie może kierownik prowadzić obrad w sposób, krępujący swobodne wypowiedzenie się członków Rady, nawet radykalnie różniących się od jego osobistych poglądów, o ile tylko niema w tych głosach elementu jawnej prywaty czy złośliwości, udaremniającej zbiorową pracę Rady. Przewodniczący musi swym taktem i spokojem górować nad poszczególnymi członkami obrad; zdania swego nie wypowiadać przedwcześnie i zbyt pohopnie, pilnować porządku obrad i treści przemówień; wogóle, tak obrady prowadzić, by wpoić w uczestników obrad przekonanie, że ich zdania są traktowane z całą uwagą i bezstronnością. W takiej atmosferze dopiero zyskuje przewodniczący całkowite moralne prawo do bronienia swego stanowiska i poglądu, jeśli są one odmienne od przekonań większości mówców, omawiających daną sprawę; w takiej też atmosferze łatwiej przekona o słuszności swego zdania, o ile przytoczy dostatecznie ważkie argumenty, a posiada takie zaufanie obradujących, że nie może być posądzony o forsowanie omawianej uchwały, dla względów osobistych. W każdym zaś przypadku kierownik może rzucić na szalę opinij czy głosów swe zdanie wtedy dopiero, gdy uzna, że zachodzi potrzeba, by wystąpił nietylko jako przewodniczący, t. j. kierujący porządkiem obrad, lecz i jako czynny członek ciała obradującego, mający z tego tytułu takie samo prawo do wypowiadania się i głosowania, jak i inni członkowie Rady Pedagogicznej.

Tyle o duchu prowadzenia obrad. Jeśli chodzi o technikę przewodniczenia, to należy uważać, by każda sprawa, umieszczona na porządku obrad, była:

1) Należycie zreferowana, t. j. jasno przedstawiona od strony istotnej i formalnej. Referuje sprawę z reguły wnioskodawca.

2) Odpowiedn. przedyskutowana. Umiejętnie prowadzący obrady przewodniczący nie pozwoli na rozpraszanie lub nadmierne przeciąganie dyskusji lub na niewłaściwy jej ton czy kierunek; z drugiej strony dbać będzie o to, by nie była prowadzona jednostronnie lub zbyt pobieżnie. Mogą być wreszcie i takie sprawy, które dyskusji nie wymagają, o czem też należy pamiętać.

3) We właściwy sposób załatwiona. Załatwienie polegać może albo na przyjęciu do wiadomości, albo na powzięciu merytorycznej uchwały. W każdym przypadku załatwienie winno być uwidocznione w protokóle obrad.

Obowiązki kierownika, związane z przewodniczeniem Radzie Pedagogicznej, nie zaczynają się jednak i nie kończą na samem posiedzeniu Rady. Musi on bowiem przed posiedzeniem ułożyć i przemyśleć porządek obrad. Prawda, że regulamin dla Rad Pedagogicznych przewidział ramowo porządek obrad na posiedzeniu zwyczajnem; niemniej jednak ten porządek ramowy musi być wypełniony realną i aktualną treścią, dobrany tak, by był ilościowo i jakościowo wykonalny i interesujący. Przewodniczący musi umiarkować ilościowo i dobrać jakościowo tematy obrad, aby uczestników ani niemi nie przesycić, ani nie wypuścić z wrażeniem pustki. Tem większą uwagę zwrócić trzeba na należyte ułożenie porządku obrad posiedzeń nadzwyczajnych.

Ale i po posiedzeniu, prócz dopilnowania należytego i terminowego sporządzenia protokółu, kierownik ma też wiele do czynienia. Jako wykonawca uchwał, musi on pilnować i dopilnować wykonania powziętych uchwał. Niektóre z nich obciążą go osobistą pracą; inne — wymagają sprawdzenia, czy poszczególni członkowie Rady wykonywają te prace, do których zostali zobowiązani.

Kierownik musi przeto nieraz zajrzeć do protokółu posiedzenia, by skontrolować, czy i jak uchwały zostały wyko-

nane. A nawet w przypadku faktycznego wykonania — musi obserwować, jakie ono dało wyniki; może bowiem zajść potrzeba uzupełnienia, a niekiedy nawet zmiany uchwały, która, wprowadzona w czyn, nie wytrzymała próby życia.

Pozostaje jeszcze zwrócić uwagę na rolę kierownika przy tym punkcie obrad, który przewidziany jest w porządku posiedzenia zwyczajnego, a nosi nazwę „sprawozdania kierownika ze stanu wychowania i nauczania w szkole". Nie sądzę, by punkt ten kończył się na referacie kierownika i by nie wymagał dyskusji. Na to jednak, by dyskusja ta była istotnie wolna od zadrażnień, by nie osłabiła autorytetu kierownika oraz aby przyniosła istotny pożytek szkole, musi być sprawozdanie kierownika odpowiednio skonstruowane i wygłoszone. Nie powinien więc z reguły kierownik w sprawozdaniu swem podnosić ani dodatnich, ani zwłaszcza ujemnych spostrzeżeń w takiej formie, ani w takich intencjach, które godziłyby w ambicję lub godność poszczególnych nauczycieli. Nie znaczy to, by kierownik udawał, że braków, wynikających z winy poszczególnych nauczycieli, nie zauważył; niema jednak potrzeby uwydatniać wobec całego grona jakichś wad lub zaniedbań, wynikłych z jednostkowych przypadków. Inny efekt osiągnie kierownik, który zawiadomi Radę Pedagogiczną, iż np. wyniki nauczania przyrody w oddziale V są zbyt małe — a inny, gdy opowie, że, będąc na lekcji tego przedmiotu i w tym oddziale, zauważył, iż nauczyciel, p X, nie przygotował się do lekcji lub nieudolnie ją prowadził. W pierwszym przypadku Rada Pedagogiczna może zastanowić się, jakie środki należy przedsięwziąć dla podniesienia poziomu danego przedmiotu w tej klasie; omówić, czy klasa ta wogóle jest słaba, czy też szwankuje tylko z tego przedmiotu i dlaczego? W drugim przypadku — Rada nie ma nic do powiedzenia (bo tej lekcji nikt poza kierownikiem i danym nauczycielem nie widział) — i nie ma nic do zaradzenia, bo na zaniedbania kolegi żadnego regulaminowego środka, którymby rozporządzała, nie posiada. Ma natomiast możność wpływu koleżeńskiego — ale ten wywrzeć może tylko przy pierwszym sposobie postawienia sprawy przez kierownika. Robienie uwag, ganienie zaniedbań należy, niestety, do smutnych obowiązków kierownika, o ile zachowanie się poszczególnych nauczycieli tego ze względu na dobro szkoły wymaga — jednakże terenem do tego nie może być, oczywiście, posiedzenie Rady Pedagogicznej.

Krótko mówiąc, kierownik w swem sprawozdaniu poinformuje wszystkich członków Rady o stanie nauczania i wychowania i wezwie do pomocy w podnoszeniu szkoły pod temi względami. Do zdawania sobie sprawy ze stanu całej szkoły ma bowiem prawo każdy nauczyciel — a kierownik, jako jedyna osoba, obejmująca całokształt tych spraw, ma obowiązek wszystkich współpracowników o tem powiadomić. Może zato kierownik wymagać, by Rada, zorjentowana co do stanu szkoły, obmyśliła i uchwaliła środki, zmierzające do ulepszenia istniejącego stanu. Jeżeli sprawozdanie kierownika wywoła taką właśnie dyskusję, to będzie ona najlepszym dowodem, że kierownik utrafił w należyty ton i że poruszył istotnie aktualne i domagające się omówienia sprawy.

f) Dotychczas zajmowaliśmy się przeważnie omawianiem tej części „kierowania pracą nauczycieli", która stanowi funkcje organizacyjne kierownictwa. Wyobrażamy sobie, iż w tej dziedzinie wszystko zostało należycie obmyślone i uplanowane: materjał nauki podzielony na poszczególne miesiące, klasy i przedmioty nauczania obsadzone przez poszczególnych nauczycieli, podział dyżurów i opieka nad poszczególnemi działami wychowawczemi, nad czytelnictwem, wychowaniem fizycznem i t. p. ułożone i zapewnione, plan dokształcania

nauczycieli ułożony, środki, zapewniające współdziałanie domu ze szkołą, obmyślone. Równocześnie rozpoczął się normalny bieg życia szkolnego, płynie dzień za dniem powszednim, praca weszła w zwykłe, codzienne łożysko.

Jakże wygląda ten dzień powszedni kierownika, oglądany od strony zagadnienia, które rozważamy, t. j. co ma on do czynienia w zakresie „kierowania pracą nauczycieli"?

Przedewszystkiem — wykonania wszystkich prac uplanowanych dopilnować. A więc — by lekcje rozpoczynały się i kończyły we właściwej porze. Aby nauczyciele stawiali się na czas, dyżurowali podczas pauz, przebywali w szkole do właściwej godziny. By przy nauce przestrzegali programu i stosowali się do sporządzonego podziału materjału. Aby bibljoteka, harcerstwo, kooperatywa, dożywianie dziatwy, chór szkolny funkcjonowały należycie. Aby konferencje i lekcje metodyczne odbywały się. Aby rodzice byli informowani i wciągani do współpracy: by ci z nich, co się sami zgłoszą, byli przyjęci, a ci, co zostali wezwani — istotnie stawili się.

Dalej — zarządzić zmiany doraźne uplanowań, wywołane czasowemi koniecznościami. A więc — zorganizować zastępstwo za nieobecnego nauczyciela, zarządzić zmianę porządku lekcyj w związku np. z kąpielą dzieci szkolnych, przenieść naukę do innej klasy wskutek zajęcia danej sali na szczepienie ospy i t. p.

Następnie — wnikać w tok prac, obserwować ich przebieg, w przypadku spostrzeżenia wad wykonania wskazywać i doradzać, gdy zaś dostrzeże wady czy braki w organizacji — zaradzić bezzwłocznie lub zanotować je w pamięci z tem, by na najbliższem posiedzeniu Rady Pedagogicznej poddać takie sprawy omówieniu i poprawić ujawnione w życiowem zastosowaniu błędy projektów. Które z takich błędów wymagają niezwłocznej interwencji i zaradzenia, a które mogą być

tolerowane do chwili zbiorowego omówienia, o tem zadecyduje kierownik w zależności od wagi i nagłości sprawy: tak więc np. sam natychmiast zarządzi powiększenie liczby dyżurujących nauczycieli, jeśli spostrzeże, że dotychczasowy nadzór i opieka są w danych okolicznościach niedostateczne; gdy zaś zauważy, że czytelnictwo wśród dziatwy nie rozwija się w należyty sposób — zanotuje to sobie, by poddać sprawę pod obrady Rady Pedagogicznej. I znowu, jak w całej pracy kierowniczej, jest rzeczą osobistej umiejętności wyodrębnić te kategorje spraw, które powinny być załatwione przez proste zarządzenie, od takich, które wymagają wnoszenia na Radę. Zarówno ten kierownik, który zbytnią pohopnością do osobistego decydowania usuwa Radę od współpracy, jak i ten, co przez obawę decyzji odwleka pilną sprawę — błądzą. Poszanowanie kompetencji Rady Pedagogicznej obok gotowości ponoszenia odpowiedzialności za swoje własne decyzje — oto są cechy dobrego kierownika.

g) W zakres prac „dnia powszedniego" kierownika wchodzi wreszcie i ten obowiązek, którego wypełnienie nastręcza najwięcej trudności i jest odpowiedzialnym probierzem jego wartości już nietylko jako administratora, lecz przedewszystkiem — pedagoga. Myślę tu o hospitacjach, dokonywanych w szkole. *)

Wyrazu „hospitacje" używam dla odróżnienia od „wizytacyj", dokonywanych przez przedstawicieli władz szkolnych, w danej szkole niezatrudnionych. Nie próbuję uzasadnić jakiemiś wywodami językowemi używania tych dwu róż-

---

*) Zniżka ilości godzin lekcyjnych, przewidziana dla kierownika szkoły, uzasadniona jest przedewszystkiem i w głównej mierze tem, że winien on hospitować klasy swej szkoły. Nie jest to więc funkcja dodatkowa, czy nadzwyczajna dla kierownika, lecz właśnie praca dnia powszedniego.

nych terminów; wprowadzam je poprostu dla wygody odróżniania. Mimo niewątpliwych podobieństw hospitacyj i wizytacyj, mimo iż w założeniu ich leży ten sam cel główny, mają one jednak życiowo tak poważne różnice zabarwienia, że uważam za potrzebne wprowadzenie tu dwu różnych nazw.

W czemże leży podobieństwo celów, środków i formy hospitacyj i wizytacyj? Sądzę, że głównym ich celem jest przyniesienie korzyści przedewszystkiem temu, kto jest objektem hospitacji, t. j. szkole, klasie lub nauczycielowi. Nie waham się tego celu postawić na pierwszym planie i miejscu, aczkolwiek i takie założenia, jak poznanie podwładnego, za którego pracę ponosi się odpowiedzialność, jak interwencja w wypadku niewłaściwego stosunku wychowawcy do wychowanków i odwrotnie, jak poznanie dobrej metody z zamiarem przeszczepienia jej gdzie indziej — wszystko to są również cele godziwe i ważne. Co do środków — to i hospitacja i wizytacja wogóle ma jeden główny środek: przyjrzenie się pracy szkolnej w jej pełnym biegu oraz zarządzenia, wynikające z tej obserwacji. Formy hospitacji i wizytacji są do siebie tem podobne, że w jednych i drugich bierze udział osoba, której obecności normalna, zwykła organizacja nauki nie przewiduje. Osoba ta jest więc w tej organizacji jednostką mniej lub więcej obcą; jej obecność, uzasadniona dostatecznie względami wyższej natury, dla samego toku nauki nie jest aktualnie konieczna ani potrzebna; co więcej — łatwo normalny przebieg nauki zniekształca.

Nietrudno jednak spostrzec i różnice między wizytacjami a hospitacjami. Co do celów — to wizytacja może (choć nie musi) mieć niekiedy na widoku i cele formalnoprawne, jak np. konieczność zdobycia materjału do wystawienia przepisanej ustawą oceny pracy nauczyciela; lub też takie cele, które tylko pośrednio dążą do przyniesienia korzyści objektowi wizytowanemu, gdyż narazie dają jedynie

materjał do porównań różnych szkół lub różnych sił nauczycielskich, wreszcie różnych metod i ich wyników. Środki wizytacji są zazwyczaj o wiele skromniejsze, niż hospitacji, gdy chodzi o obserwację, gdyż swoboda dysponowania czasem przez wizytującego jest znacznie mniejsza, a stąd jego obserwacja zawiera więcej elementu przygodności i jest bardziej fragmentaryczna; natomiast zarządzenia, wynikające z obserwacji, mogą iść wskutek wizytacji o wiele dalej, niż naskutek hospitacji. Wreszcie co do formy, to wizytacja przy najdelikatniejszem nawet dokonywaniu — musi wytwarzać warunki o wiele dalej odbiegające od normalnego przebiegu nauki, niż to można osiągnąć przy hospitacji.

Z powyższego zestawienia cech wizytacyj i hospitacyj wynika jasno wielkie znaczenie tych ostatnich. Dążą one, jak widzimy, do tego samego celu, co i wizytacje, lecz gdy wizytujący, nawet gdyby swe cele ograniczył wyłącznie do rozsiewania korzyści dla wizytowanych szkół, musi rozproszyć swą działalność na obszernym terenie, to hospitujący kierownik ma skromny obszar, natomiast nieporównanie więcej okazji i czasu do roztoczenia swego dobroczynnego wpływu. Wpływ hospitującego na pracę nauczyciela może być oparty na dużo obfitszym materjale, zdobytym nadto nie dorywczo, lecz przez dłuższe i systematyczne obcowanie, i to w warunkach — o ile potrafi taki nastrój wytworzyć — możliwie mało odbiegających od normalnych. Kierownik, który nie wyzyska tych warunków dla urobienia grona — nie może się spodziewać, by szkołę postawił na wysokim poziomie i miał prawo poczuwania się do odpowiedzialności za jej stan.

Po tych ogólnych rozważaniach o znaczeniu i wpływie hospitacyj przechodzę do omówienia sposobu i metody dokonywania ich. Kierownik musi dbać o poziom **każdej** klasy; pod tym więc kątem będzie planował swe hospitacje. W oddziałach niższych hospitacja klasy połączy się tem sa-

mem z hospitacją nauczyciela; w oddziałach wyższych szkół wyżej zorganizowanych zbadanie stanu klasy wymaga hospitowania kilku nauczycieli.

Aczkolwiek w zależności od warunków miejscowych i potrzeb chwili może tu być rozmaita kolejność i porządek hospitowania, trzeba przyjąć za główną zasadę — hospitację wszystkich klas, powtórzoną podczas roku szkolnego co najmniej czterokrotnie. Poniżej takiej ilości kierownik zejść nie powinien.*)

Hospitacja klasy nie powinna być, poza wyjątkowemi przypadkami, niespodziewana. Nauczyciel, którego lekcję ma odwiedzić kierownik, niech wie, że to nastąpi. Jeśli kierownik wielokrotnie podczas roku dokładnie hospituje klasę, żadne zaniedbanie nie ukryje się przed jego okiem: wszak z praktyki wiadomo, że nawet nie bywając na lekcjach — kierownik z codziennego obcowania z nauczycielami i dziećmi, z opinji kolegów, z różnych dochodzących do niego szczegółów wyrabia już sobie pewne pojęcie o właściwościach danego nauczyciela. Ale znać z cudzych opowieści jest to niewątpliwie zbyt mało, tem bardziej, że wszystkie te uboczne wieści, choćby nawet tworzyły dość wierny obraz, nie dają możności ani zaradzenia brakom, ani wykorzystania zalet nauczyciela. Dopiero osobisty wgląd w stan nauki, w używane metody, w stosunek do dzieci, dalej stwierdzenie przygotowania się ogólnego i szczegółowego nauczyciela do

*) Pośrednią wskazówką jest tu regulamin dla Rad Pedagogicznych. Z 5 obowiązkowych posiedzeń zwyczajnych, na których w porządku obrad znajduje się sprawozdanie kierownika ze stanu wychowania i nauczania w szkole, tylko to posiedzenie, które odbywa się na początku roku szkolnego, może w tym punkcie nie opierać się na hospitacjach. Na innych posiedzeniach sprawozdanie to musi niewątpliwie za punkt wyjścia mieć własne spostrzeżenia kierownika, poczynione przez niego podczas hospitacyj.

lekcyj, przejrzenie zeszytów, rozkładu materjału, sposobu prowadzenia dziennika, poznanie klasy pod względem rozwoju umysłowego, stanu zdrowotnego, karności, porządku — oto co da kierownikowi możność nietylko zorjentowania się co do wartości nauczyciela, ale i zdobycia podstawy do szerokiego omówienia wszystkich tych kwestyj, a nawet prawo moralne do udzielenia wskazówek. Im dokładniej kierownik wniknie w zalety i wady, w potrzeby i usposobienie klasy, tem ciekawsze i obfitsze znajdzie pole do rozważań i omówień swych spostrzeżeń.

Jak wspomniałem, hospitacja klasy, prowadzonej przez jednego nauczyciela, jest najmniej skomplikowana. Kierownik, obecny na paru lekcjach, poznaje zarazem i dzieci i nauczyciela. Jeżeli nawet na początku dzieci lub nauczyciel są obecnością kierownika skrępowani, to ośmielają się dość szybko, a nadto równomiernie — gdy tymczasem w klasie, gdzie uczy kilku nauczycieli, dzieci przystosują się do hospitującego wcześniej, zmieniający się zaś nauczyciele — później. Zachowanie się i udział hospitującego w lekcji są zrazu bardzo spokojne i omal że bierne; dopiero po pewnym czasie, w miarę nasuwającej się potrzeby, hospitujący może przejść do czynniejszego zaznaczenia swego pobytu w klasie. Bądź w formie pogawędki z dziećmi, bądź przez przeprowadzenie części — czy nawet całej lekcji, bądź przez odpytanie, przez zarządzenie za pośrednictwem nauczyciela pracy pisemnej, przez polecenie zaśpiewania krótkiej piosenki, przez zarządzenie krótkiej przerwy, poświęconej najprostszym ćwiczeniom cielesnym — i t. d., i t. d. — kierownik *może* badać, pouczać przykładem, uzupełniać braki, dawać wskazówki, ośmielać lub uspokajać — jednem słowem — dokonywać tego wszystkiego, co mu jest potrzebne do wyczerpującej obserwacji i jako podstawa do zarządzeń, które po hospitacji wyda. Nie wolno mu oczywiście: 1) zachowaniem

się swojem w jakikolwiek sposób obniżyć autorytetu nauczyciela i 2) pozostać całkowicie biernym aż do końca, gdyż to wzbudziłoby co najmniej zdziwienie, jeśli nie pozostawiło uczucia obcości u dziatwy.

Hospitacja najniższych klas musi trwać przynajmniej 2 — 3 godziny. Byłoby bardzo pożądane, aby były to poprostu 3 po sobie kolejno następujące lekcje, w każdym zaś razie nie może być rozciągnięta tak, by za każdym przyjściem dzieci na nowo przystosowywały się do obecności hospitującego. Po każdej lekcji bezpośrednio należy z nauczycielem omówić jej przebieg, podzielić się swemi wrażeniami, wysłuchać jego poglądu. Jeżeli z jakichś przyczyn nie można tego dokonać natychmiast po ukończeniu lekcji — trzeba tego samego dnia znaleźć czas na przedyskutowanie widzianych lekcyj. Bezpośredniość wrażeń, dwustronnie odniesionych, t. j. u hospitującego i hospitowanego, jest tu tak ważna, a znika po tak krótkim czasie, że dyskusji odkładać na dzień następny poprostu nie wolno.

Sposób omawiania widzianej lekcji z nauczycielem, który ją prowadził, musi być oczywiście w zależności od indywidualności obu tych osób bardzo rozmaity. Można jednak przyjąć jako zasadę, że nauczyciel winien opowiedzieć: jaki był temat lekcyj, jaki był jej tok, czy przeprowadzenie wypadło zgodnie z obmyślonym planem, czy uważa cel za osiągnięty, względnie w jakiej mierze. Hospitujący ze swej strony potwierdzi, choćby samem swojem zachowaniem się, czy względnie to zostało mu zreferowane ściśle, potem zaś podniesie, jeśli je ma, wątpliwości co do obranego tematu i przeprowadzenia lekcji, być może, poprosi o dodatkowe wyjaśnienia. Co do ćwiczeń piśmiennych — ich porządku, doboru, korekty, co do pisma dzieci, ich zachowania się, czystości, uzdolnień, stanu zdrowotnego, wreszcie co do szeregu innych zagadnień — hospitujący poruszy to, co uważa

za wymagające omówienia bądź ze względu na zauważone braki, bądź też jako zasługujące na uwagę wskutek wybitnie dobrego stanu. Wogóle kierownik musi przy omawianiu lekcji zacząć od podnoszenia jej stron dodatnich, choćby ich było niewiele. Zasadę tę należy przyjąć dlatego, że zazwyczaj w skłonnościach świadka lekcji, jakim jest tu hospitujący, leży usposobienie do krytykowania, do reagowania na strony ujemne, przy pewnem niedocenianiu trudności, jakie nastręcza faktyczne prowadzenie lekcji; krótko mówiąc, znane twierdzenie, że „łatwiej krytykować, niż robić" nie jest, niestety, pozbawione słuszności. Trzeba więc, by hospitujący pamiętał, że po lekcji musi podnieść jej zalety, a wówczas nastawienie jego uwagi podczas lekcji z konieczności dokona się i w tym kierunku.

W szkole kierownik jest zwierzchnikiem nauczyciela, ale nie jego władzą. Władza ta, w osobie inspektora szkolnego, ma w ręku dalej idące środki reagowania na braki nauczyciela; kierownik zaś w granicach własnej kompetencji jest przedewszystkiem instruktorem. Prócz tego codzienne obcowanie z nauczycielem wytwarza z konieczności takie stosunki, które organicznie nie znoszą wybitnych rozdźwięków. Musi więc kierownik pamiętać, że jego rola zwierzchnika i instruktora wymaga przy hospitacji odpowiedniego taktu i umiejętności obejścia się. Sposób zachowania się w klasie i sposób wypowiedzenia uwag po lekcji jest więc niesłychanie ważny. Myślę tu przedewszystkiem o samym sposobie odnoszenia się do nauczyciela. Czy nauczyciel jest lepszy, czy gorszy, starszy, czy młodszy, czy wreszcie nawet jawnie nieudolny — trzeba by kierownik uszanował w nim człowieka, trzeba by umiał tchnąć przekonanie, że wszelkie nawet niepochlebne oceny, nawet przykre uwagi wypływają nie z niechęci czy irytacji, lecz z głębi przekonania, a za cel mają nie dokuczenie lub zlekceważenie, lecz troskę o dobro szkoły

i wiarę w możność poprawy. Inaczej mówiąc — kierownik musi zdobyć u podwładnych sobie nauczycieli pełne zaufanie i wiarę w czystość swych intencyj, a te zdobywa się tylko przez czyny, nie zaś przez same słowa. Jeśli wogóle kierownik ma w sobie głębokie poczucie odpowiedzialności i sprawiedliwości, jeśli jego postępowanie nie daje powodu do posądzenia go o stronność, o nieuzasadnione sympatje czy antypatje, wogóle o powodowanie się względami ubocznemi — protekcji, przyjaźni, pokrewieństwa — wówczas najbardziej ambitny, a nawet kłótliwy nauczyciel pozwoli sobie nieporównanie więcej powiedzieć i wysłucha uwag dużo spokojniej i chętniej, niż gdy kierownik, któremu brakuje powyższych cech, uczyni mu słuszną nawet uwagę i to w sposób nie drażniący. Dlatego to hospitacje i nieodłączne od nich omawianie lekcyj uważam za kamień probierczy wartości kierownika, bo ich skuteczność zawisła nietylko od skrupulatności dokonywania, ani samej częstości hospitacyj, ani metodycznego wykształcenia kierownika — lecz od tego, czy obok wszystkich tych warunków kierownik jest nietylko formalnym, lecz i istotnym moralnym wzorem i duchowym przywódcą grona nauczycielskiego.

Jeżeli tyle trudności nastręcza hospitacja klasy najprościej zorganizowanej, t. j. o jednym nauczycielu, to przy badaniu oddziałów wyższych, gdzie uczy kilku nauczycieli, sprawa komplikuje się tem bardziej. Tu prócz hospitowania lekcyj wszystkich nauczycieli i przeprowadzenia z nimi odrębnych omówień — hospitujący musi wytworzyć sobie sąd, jakie wyniki daje praca *zespołu* tych osób. Mogą się bowiem wydarzyć takie przypadki, gdzie używane przez różnych nauczycieli metody — każda w swoim rodzaju dobra — tak dalece nie harmonizują ze sobą, że dzieci na dwu po sobie następujących lekcjach muszą nastawiać swe wysiłki w bardzo rozmaity sposób. Może też zajść taki np. zbieg okoliczności,

że klasa otrzymała zespół nauczycieli naogół dobrych, lecz nieco przeciążających dziatwę; te małe przeciążenia w poszczególnych przedmiotach mogą w sumie dać taką pracę, która przerasta siły dzieci.

Wynika stąd, że po hospitacji wszystkich nauczycieli danej klasy, prócz omówień lekcyj z każdym poszczególnym nauczycielem, zachodzi potrzeba odbycia małej konferencji z nimi wszystkimi, a to również dla zorjentowania wychowawcy hospitowanej klasy. Ten to wychowawca jest istotnie w trudnem położeniu: odpowiada za stan klasy, a nie ma możności i sposobności naocznego przekonania się o przebiegu lekcyj, udzielonych przez kolegów; sąd o ich pracy i stosunku do dzieci otrzymuje zawsze tylko przez informacje samych uczących, a więc z konieczności jednostronne. Relacja kierownika może więc wyświetlić wychowawcy niejedną przyczynę takich czy innych trudności, jakie w pracy nad swymi wychowankami napotykał.

Jasną jest rzeczą, że skuteczne przeprowadzenie takiej „małej konferencji" jest trudne i że musi być bardzo dobrze obmyślone. Hospitujący poznał klasę i dostrzegł braki, które chce usunąć. Musi więc w umiejętnej formie przedstawić swoje spostrzeżenia i przeprowadzić dyskusję, która doprowadzić musi do uchwalenia środków, zdążających do poprawy niedociągnięć czy błędów. Naturalnie, zarówno przy przedstawieniu sprawy, jak i podczas dyskusji nie może kierownik pozwolić sobie ani nikomu z obecnych na jakieś wycieczki osobiste, na momenty drażliwe, dotykające kogokolwiek z uczestników, a jednocześnie — nie wolno mu pominąć czy zamilczeć takich okoliczności, które dla dobra sprawy muszą być wzięte pod rozwagę. Te same więc właściwości charakteru kierownika, które podkreślałem jako konieczne, gdy mówiłem o sposobie odnoszenia się do hospitowanego

pojedyńczego nauczyciela — muszą tu wystąpić, i to w spotęgowanej mierze.

Przewiduję tu możliwość powstania u czytelnika pewnych wątpliwości i postaram się na nie odpowiedzieć. — Jakto? — powie czytelnik — kierownicy są tylko słabymi, ułomnymi ludźmi, których w masie nie będzie stać na te skarby wiedzy, cierpliwości, taktu, rozwagi, pracowitości i wielu, wielu innych zalet, które im jako nieodzowne i konieczne narzuca autor książki. Gdyby wreszcie przyjąć, że kierownicy — to kwiat i wybór nauczycielstwa, że istotnie zalety takie posiadać powinni, to czy, mając do czynienia z gromadą nauczycielstwa, nieraz mało wyszkolonego, często bardzo zgryźliwie usposobionego, niezawsze wzajem sympatyzującego, zapracowanego, skąpo uposażonego — mogą kierownicy tak wysoko utrzymać poziom stosunków szkolnych? A jeśli praktyka częstokroć jaskrawo odbiega od tych pięknych teoryj, to czy warto je tworzyć? czy jest jakiś cel rozsądny w operowaniu tym światem fikcyj i urojeń?

Owszem, cel jest i racja jest. Najprzód nie są niemożliwe takie warunki, w których wytworzenie tych wysoko wartościowych stosunków kierownika do nauczycieli i odwrotnie nie byłoby osiągalne. Odwrotnie — wszyscy znamy szkoły, gdzie naogół tak się właśnie te stosunki układają, jeśli nie we wszystkich szczegółach, to w ogólnej linji. Że procentowo obecnie liczba takich „szczęśliwych" szkół nie jest wielka, to prawda; niema jednak żadnej rozsądnej przyczyny, dla której należałoby uważać stan obecny za tyle zaawansowany, żeby dalszy postęp nie był możliwy i prawdopodobny. Powtóre — książka jest tylko wyrazem poglądów autora na rolę kierownika szkoły, nie zaś statystycznem zestawieniem czy wywodem „przeciętnej", obrazującej pracę kierownika, ani też wierną reprodukcją czy spisem tej pracy w pewnej określonej szkole. Po trzecie — żaden podręcznik dydaktyczny nie operuje stosunkami, realnie istniejącemi; przeciwnie, każdy omawia warunki raczej idealne, a jest rzeczą czytelnika przenieść przeczytane wskazówki na teren rzeczywistości i przystosować je do aktualnych konieczności. Podręcznik, który przedewszystkiem szeregowałby trudności wykonania, nie ma celu; przeciwnie, książka, która nie zapomina o ciężkich warunkach pracy, lecz zarazem wskazuje na sposoby jej ulepszenia, może przynieść taki pożytek, jaki wogóle ze studjowania dzieł teoretycznych można osiągnąć. Jak najlepsza nawet dydaktyka *nie każdego* uczyni dobrym nauczycielem, bo do tego trzeba szeregu osobistych warunków i uzdolnień, tak i niniejsza książka nie pretenduje do nauczenia każdego sztuki dobrego kierowania szkołą, niemniej jednak ma za cel dla pewnej kategorji interesujących się tym przedmiotem osób uszeregować w pewnym porządku różne dziedziny ich pracy.

h) Kończąc dział, dotyczący kierowania pracą nauczycieli, winniśmy zdać sobie jasno sprawę, do czego wszystkie te prace i zabiegi zmierzają. Niedość jest bowiem wszystko zorganizować, uruchomić, czuwać nad porządkiem, wytworzyć właściwą atmosferę wśród nauczycieli, a należyte stosunki z rodzicami. Trzeba zawsze i przedewszystkiem pamiętać, że szkoła ma do czynienia z *dziatwą*, że dla niej istnieje; że praca nauczycielska przedewszystkiem wychowanie i wykształcenie tej dziatwy ma na celu. Dziatwa ma prawo i powinna znaleźć w szkole nietylko miejsce pobierania nauki, ale i sprzyjające wszechstronnemu swemu rozwojowi warunki. „Obowiązek szkolny" — t. j. konieczność uczęszczania do szkoły — musi być połączony z „chęcią szkolną" — z tem, by ogół dziatwy zżył się ze szkołą, by szedł do niej z ochotą, a przebywał z radością.

Wytworzenie tych warunków, w których szkoła będzie swą dziatwę pociągać, jest istotnym drogowskazem dla kierownika przy kierowaniu pracą nauczycieli — a i swoją wła-

sną. Czy chodzi o organizację nauki, o podział materjału nauczania, o obrady grona, o hospitacje klas — wszystko to zdążać musi do jednego celu: do zapewnienia dziatwie możliwie najlepszych warunków nauki, najmilszej atmosfery pracy, najpomyślniejszego rozwoju.

Organizując pracę nauczycielską, kierownik zbliża się do tych celów; hospitując klasy — poznaje dziatwę, poznaje poszczególne dzieci, ich właściwości, zalety i wady, uzdolnienia, chęć do pracy. Przez zetknięcie z rodzicami, z opowiadań dzieci, z ich wyglądu, zachowania i t. p. — poznaje ich warunki domowe, stan zdrowia, stopień rozwoju — wszystko to, czego znajomość może mu ułatwić wytworzenie sobie poglądu na aktualne potrzeby szkoły, jako całości, a zarazem bliskie osobiste i jednostkowe poznanie jak największej ilości dzieci, za których bytowanie w szkole ponosi odpowiedzialność.

Kierowanie pracą nauczycieli, najlepiej nawet uplanowane, nie może być dokonane w należyty sposób przez kierownika, który swej dziatwy nie zna i nie rozumie, do którego rzesze dziecięce nie mają szczerego przywiązania i serdecznego zaufania, w którym widziałyby tylko zwierzchnika, a nie oddanego im zarazem opiekuna.

Rozsądek, rozum, doświadczenie muszą być połączone z sercem, z uczuciem.

Są zresztą takie dziedziny pracy, gdzie zainteresowanie kierownika dziatwą ma okazję i możność wyraźnego wystąpienia i uzewnętrznienia się, gdzie dziatwa tę jego opiekę dostrzeże i odpłaci za nią szczerem uczuciem. Te dziedziny — to opieka nad potrzebami materjalnemi i duchowemi dziatwy.

Szkoła powszechna, ogarniająca najszersze rzesze dziatwy, skupia też (a nieraz przeważnie) dzieci biedne często pozbawione najelementarniejszych potrzeb ciała i duszy. Przychodzą więc i dzieci chore, głodne, obdarte, wyrosłe w wa-

runkach, gdzie nędza pozbawia ciepła rodzinnego, lepszego słowa, pieszczoty; gdzie brak środków nie pozwala myśleć o jakichkolwiek rozrywkach — albo gdzie poziom moralny i umysłowy „domu", z którego przychodzą, dał im zakosztować rozrywek, o których powinne zapomnieć. Nie wystarczy dać tym dzieciom najlepszą naukę i opiekę na pauzach. Bez wniknięcia w ich dolę i bez jej ulżenia — nie ma szkoła możności najprymitywniejszego ich wychowania.

Jakkolwiek tak daleko sięgać nie można, by taką dziatwę nakarmić, odziać i domowe jej warunki zmienić, bo na to ani środków materjalnych szkoła nie posiada, ani sił moralnych nie zawsze jej starczy — musi jednak uczynić wszystkie wysiłki, by doli tych dzieci ulżyć. A więc — zorganizować przy pomocy organizacyj społecznych *dożywianie* dziatwy. Bułka i kubek mleka, otrzymane przez dziecko w szkole za małą opłatą, a przez najbiedniejsze dzieci darmo—więcej nieraz na samej nawet skuteczności nauczania zaważą, niż wielkie udoskonalenia metodyczne. Znam dalej przypadki, gdy szkoła uzyskiwała dla swej biednej dziatwy pewną ilość obuwia czy odzieży. Wreszcie jakaś ilość podręczników, zeszytów i t. p., rozdana najbiedniejszym, umożliwi im naukę.

Cała ta dziedzina opieki społecznej nad dzieckiem, jak wspomniałem wyżej, nie należy do bezpośrednich zadań szkoły, lecz szkoła musi dla własnych nawet swych celów pobudzić organy opieki społecznej do należytej działalności i stać się pośrednikiem przy wykonywaniu tej opieki. I tu leży nowa serja trosk i obowiązków kierownika szkoły — bo od jego inicjatywy, taktu, umiejętności wzięcia się do sprawy zależy powodzenie i rozwój tej akcji, którą zresztą zrealizuje i poprowadzi przy pomocy zorganizowanych sił nauczycielskich.

Jak może wyglądać opieka nad potrzebami materjalnemi dziatwy. Jej potrzeby duchowe zaspokoi szkoła przez organizację zabaw, uroczystości, obchodów, przez urządzenie

świetlicy, gdzie dziatwa ma teren do towarzyskiego obcowania; czytelni, gdzie znajdzie i polubi książkę czy pisemko; boboiska, gdzie wśród gier i zabaw spędzi z korzyścią czas na powietrzu; wycieczek, dających okazję poznania bądź piękności okolic bliższych czy dalszych, bądź też ciekawych dzieł ludzkiej wynalazczości i wytwórczości.

Jakkolwiek i tu kierownik szkoły nie dokona tych prac osobiście, lecz zawsze przy pomocy i udziale nauczycieli oraz innych osób czy instytucyj, które uda mu się wciągnąć w orbitę zainteresowań szkołą i dziatwą, to przecież wszystkie te zabiegi czynią go widocznym dla dziatwy, a dziatwę — dla niego. Stąd możność poznania, zrozumienia, wzajemnego zbliżenia; stąd nawiązanie tych tysiącznych nici, które wiążą cały organizm szkolny i czynią go żywym i miłym. Nie wystarcza wyrozumowana potrzeba miłości ku dzieciom ani teoretycznie pojęta współpraca z gronem nauczycielskim; tylko wspólne przeżycia, udział w radościach i troskach, pokonywanie i przezwyciężanie trudności — wiążą i cementują szkołę, a kierownika czynią jej głową i sercem.

ROZDZIAŁ III.

KIEROWNIK, JAKO ADMINISTRATOR MAJĄTKU SZKOLNEGO.

Jeżeli od sprawy „rządu dusz", którą zajmowaliśmy się poprzednio, przejdziemy do strony materjalnej, do zarządzania majątkiem szkoły, co stanowi też niewątpliwy obowiązek kierownika, to znajdziemy tu przedewszystkiem olbrzymią rozmaitość warunków, w jakich może się znaleźć kierownik szkoły. Są tu i prawdziwe „szkoły - nędzarze", bez własnego dachu, a nieraz pod dachem dosłownie dziurawym, czasem

pomieszczone „kątem" czy z łaski, nie mające niekiedy prawnie zabezpieczonego nietylko na czas dłuższy, ale i na chwilę obecną pomieszczenia; bez pomocy naukowych — a nawet bez możności ich przechowania, gdyby się pojawiły; — o umeblowaniu niedostatecznem i nad wyraz lichem; jednem słowem, wiodące swój żywot w opłakanych warunkach zewnętrznych. Są z drugiej strony „szkoły - bogacze", pomieszczone w doskonałych budynkach, zaopatrzone we wzorowe instalacje, obszerne boiska, własne ogrody, doskonałe mieszkania; wyposażone w bibljoteki i pracownie, z bogatemi zbiorami, z wzorowem umeblowaniem.

Jak w życiu jednostki dobrobyt jest ważnym czynnikiem, którego rola powinna być należycie ceniona, lecz nie jest podstawą osobistego szczęścia i uzdolnienia, tak i dla szkoły — warunki zewnętrzne, a szczególniej pewna minimalna ich znośność, stanowią bardzo wiele, ale nie są stroną najistotniejszą. Umiejętność przystosowania się do realnych warunków nie może zasłaniać poczucia potrzeby podniesienia ich do wyższego poziomu, natomiast winna chronić od zniechęcenia, od bezradnego opuszczenia rąk, od zaniedbania codziennych starań o to, by z posiadanego warsztatu pracy wyciągnąć wszystko, co on dać może.

Stąd też wynikają obowiązki kierownika do troskliwego opiekowania się majątkiem szkoły — dużym czy małym, jakikolwiek on będzie. Na majątek ten składają się: pomieszczenie szkoły, jej umeblowanie, pomoce naukowe, bibljoteki; dalej grunty szkolne, budynki mieszkalne, ogrody, boiska; kancelarja szkolna, księgi i akta. Opieka nad tem wszystkiem musi być nietylko typu *biernego,* t. j. nie może polegać tylko na chronieniu od zniszczenia, zaginięcia czy uszkodzenia, ale musi być również *czynna,* t. j. dążyć do najintensywniejszego i najracjonalniejszego ich wyzyskania, do kompletowania i przysparzania.

Wykonywanie tej opieki wymaga znowu tych samych właściwości od kierownika i podobnej drogi postępowania, o jakich mówiliśmy w poprzednim dziale. A więc: planu postępowania, zorganizowania tej opieki przez odpowiedni podział pracy, umiejętnego nadzoru nad wykonywaniem tego planu, krytycznego wnikania w ujawnione braki (planowe czy organizacyjne), wreszcie ich naprawy.

Co do pomieszczenia szkoły, to kierownik musi dbać o możliwą estetykę całego budynku oraz poszczególnych pomieszczeń. A podstawą estetycznego wyglądu musi być pedantycznie przestrzegana i wzorowa czystość. Nie potrzebuję zapewne powtarzać, że inne wyniki osiągniemy pod tym względem w dobrym budynku własnym szkoły, a innemi zadowolić się musimy w lichem wynajętem pomieszczeniu, lecz w obu krańcowych przypadkach — a i we wszystkich pośrednich — musi być uczynione wszystko, co się w danych warunkach da osiągnąć. Osobiste zamiłowanie kierownika do czystości i dbałości o nią jest pierwszym warunkiem i najważniejszym czynnikiem, wywierającym wpływ decydujący na czystość i porządek w szkole, na przestrzeganie i utrzymywanie jej przez nauczycieli, przez służbę szkolną i wreszcie dziatwę. Trudno byłoby wymienić i wyszczególnić te zabiegi i czynności, które kierownik wykonać musi dla osiągnięcia tego celu — można natomiast ująć ją od strony negatywnej: gdzie sam kierownik pozwala sobie zjawić się w szkole w nieporządnem, brudnem i zaplamionem ubraniu, gdzie na jego stoliku lub biurku — czy wreszcie w jego gabinecie — jest kurz, nieład i nieporządek, tam można z pewnością zgóry przewidzieć, że i szkoła pod względem czystości będzie źle się prezentować.

Osobna uwaga należy się sprawie pomocy naukowych. Kierownik musi pamiętać, co ma; wiedzieć — w jakim stanie; zdawać sobie sprawę — jakich pomocy najdotkliwiej brak; uplanować — jakim sposobem i w jakiej kolejności je zdobyć. Co do posiadanych już pomocy: zabezpieczyć ich najlepsze przechowanie, umożliwić najskuteczniejsze wykorzystywanie; dopilnować, by istotnie były one używane. W wielkich organizacjach szkolnych kierownik może oddać nadzór i pieczę nad pomocami jednemu z nauczycieli; pożyteczne jest utworzenie wykazu pomocy według poszczególnych działów. Trzeba wdrożyć nauczycielstwo, aby do wykazu tego zaglądało przy opracowywaniu lekcyj. Wykaz, o którym wspominam, jest, oczywiście, czemś odrębnem od inwentarza pomocy, który to inwentarz stanowi jedną z ksiąg kancelarji szkolnej i służy do zupełnie innych celów, w szczególności do skontrolowania całości majątku szkoły.

Bibljoteki szkolne — zarówno nauczycielska, jak i uczniowska — wymagają z reguły powierzenia ich jednemu z nauczycieli, który musi opiekować się niemi zarówno pod względem technicznym (katalogi, wydawanie książek, czuwanie nad ich całością, zakup, inwentaryzacja i t. p.), jak i wydajnością czytelnictwa (statystyka, w szczególności intensywność obrotu i poczytność książek; dobór i porada i t. d.). W szkole o liczniejszem gronie nauczycielskiem znajdzie się najczęściej taki miłośnik książki, który się temi zagadnieniami zainteresuje, stopniowo swą wiedzę w tym kierunku pogłębi i zastosuje; w ten sposób, przy ogólnym nadzorze i pomocy kierownika, który sobie pozostawi troskę o środki materjalne, może być rozwiązana ta niezwykle doniosła sprawa, jaką jest obudzenie i podtrzymanie zamiłowania do książki, a wreszcie wciągnięcie starszej dziatwy szkolnej do czynnego udziału w organizacji czytelnictwa.

Dbałość o należyte utrzymanie i troska o przysporzenie boisk, ogrodów szkolnych, budynków mieszkalnych i gospodarczych, wreszcie gruntów szkolnych winna być taka sama, jak w odniesieniu do pomieszczeń szkolnych. Potrzeb-

ny tu jest i nadzór nad służbą, i wciągnięcie do współpracy nauczycieli, i umiejętność zainteresowania władz szkolnych czy samorządów, wreszcie należyte wychowanie dziatwy szkolnej w poszanowaniu dla dobra publicznego, w zamiłowaniu porządku i estetyki, w poczuciu, iż stanowi ona żywy, obywatelski składnik i cząstkę szkoły, do której uczęszcza.

Wyszczególniając majątek szkoły, wliczyłem do niego kancelarję szkolną wraz z aktami i księgami. Wartość tego majątku nie da się ocenić inwentarzowo, t. j. w prostej zależności od poniesionych wydatków; jest ona zupełnie inna. Przedewszystkiem więc zawiera kancelarja szkolna materjały, stanowiące dokumenty dokonanej przez szkołę pracy, a to w postaci dzienników lekcyjnych, katalogów klasyfikacyjnych oraz księgi protokółów posiedzeń Rady Pedagogicznej. Dalej — bieżące akta, t. j. korespondencję ze stronami, a więc władzami, urzędami, innemi szkołami i poszczególnemi osobami. Korespondencja ta winna być zachowana i uporządkowana, rejestrowana zaś musi być w dzienniku podawczym, gdzie w odpowiednich rubrykach notuje się jej treść i datę. Następnie kancelarja szkolna zawiera inne księgi, obrazujące stan i majątek szkoły, jako to: metrykę szkolną, inwentarz majątku, księgi rachunkowe, kronikę wydarzeń i t. p.

Jak widać z powyższego, kancelarja szkolna ma wartość bieżącą, użytkową, ma też i wartość historyczną. Dlatego na jej dokładne, porządne prowadzenie należy zwrócić baczną uwagę. Nie jest ona coprawda sama dla siebie celem, ale jest tak ważnym środkiem, przy którego pomocy dokonywa się administracja szkoły, że każde zaniedbanie musi się dotkliwie odbić na sprawnem funkcjonowaniu szkoły, która wszak nie jest izolowanym od życia zakładem, lecz komórką w układzie społecznym, powiązaną z tysiącami innych komórek, organizacyj i jednostek. Zjawiska, zachodzące w danej szkole, jak np. frekwencja, stan zdrowotny, sprawa repetentów, jak wy-

pełnianie obowiązku szkolnego — nietylko są ważne, jako objawy lokalne, lecz mają większe jeszcze znaczenie, jako daty statystyczne, składające się na obraz przebiegu tych zjawisk na szerszym terenie, jako objawy społecznie doniosłe. Takie zaś księgi, jak katalogi klasyfikacyjne ,jak księgi główne uczniów — stanowią nadto źródło ważnych dokumentów osobistych dla uczniów szkoły, i to nietylko aktualnie do niej uczęszczających, ale nieraz — po wielu latach — dla dawnych jej wychowanków.

Zatrzymałem się tak długo nad samą rolą kancelarji szkolnej (nie wdając się oczywiście w szczegóły techniki jej prowadzenia) dlatego, że praca nad jej dbałem i akuratnem prowadzeniem, jest koniecznością, niezawsze u nas należycie docenioną. Zdarza się nawet słyszeć i takie zdania, że staranne prowadzenie kancelarji — to zamiłowanie do „papierków" czy „kawałków" — że to pachnie „biurokratyzmem", rzeczą wstrętną dla prawdziwego pedagoga. Opinja to lekkomyślna — raczej usprawiedliwienie nieładu i nieróbstwa, niż wyraz głębokiego przekonania. Że samo poprawne, a nawet wzorowe prowadzenie kancelarji szkolnej nie stanowi jeszcze o wysokiej wartości kierownika — na to zgoda; że kierownik, który z chwilą załatwienia danego „kawałka" uważa sprawę za wyczerpaną, niezależnie od istotnego jej przebiegu i życiowych konsekwencyj, nie zasługuje na miano ani pedagoga, ani wogóle obywatela, to też racja. Z tego jednak, że przerost skłonności do formalizowania i namiętność do zbędnej pisaniny jest wadą, nie wynika bynajmniej, by wolno było wpadać w drugą ostateczność — wstręt do używania tych środków notowania i porozumiewania się, które w skomplikowanej organizacji współczesnego życia odgrywają niezbędną, powszechnie znaną i niezastąpioną rolę.

Musi więc kierownik szkoły poświęcić prowadzeniu i należytemu utrzymaniu kancelarji szkolnej tyle czasu i uwagi, ile ich te czynności zażądają nato, by kancelarja była istotnem i skutecznem narzędziem w administracji szkoły — oraz, by w niej odczytać można było historję rozwoju i odtworzyć obraz pracy szkoły. Oczywiście, że należy unikać pod tym względem przesady; tem bardziej, że według postanowień regulaminu, kancelarję prowadzi osobiście kierownik szkoły. Pomoc poszczególnych nauczycieli ogranicza się tu do prowadzenia dzienników lekcyjnych wraz z wykazami frekwencyjnemi (wszyscy nauczyciele), katalogów klasyfikacyjnych i świadectw uczniowskich o postępach (wychowawcy klasowi) i księgi protokółów posiedzeń Rady Pedagogicznej (sekretarz Rady). Ale i w tych działach ogólny nadzór należy do kierownika.

ROZDZIAŁ IV.

STOSUNEK KIEROWNIKA DO WŁADZ.

Gdy przebiegniemy myślą poruszone dotychczas dziedziny pracy kierownika, to zauważymy łatwo, iż mimo ich różnorodności — zamykają się one w ramach terytorjalnie szczupłych, t. j. jeśli nie własnego „podwórka szkolnego", to co najwyżej — promienia zasięgu szkoły. Tak też, zgrubsza biorąc, być musi. Kierownik szkoły (pomijając jego działalność obywatelską) przedewszystkiem musi troszczyć się o swą szkołę, gdyż ona jest tą organizacją, która jego pieczy została powierzona.

Ale to konieczne zacieśnienie obrębu bezpośredniej działalności nie powinno i nie może być rozumiane, jako zasklepienie się w ramach swej szkoły. I to nietylko co do tak oczy-

wistych rzeczy, jak metody nauczania czy poczynania wychowawcze: tutaj jest rzeczą dla każdego jasną i zrozumiałą, iż kierownikowi nie wolno pod grozą szybkiego upadku jego szkoły poprzestawać na doświadczeniu pedagogicznem i dydaktycznem, jakiego mu dostarczyć może własna szkoła, że tu i lektura dzieł i czasopism, i — w miarę możności — zwiedzenie innych szkół, i porozumienie z sąsiadami — kierownikami są konieczne i nieodzowne. Te prawdy są niesporne i przez wszystkich rozumiane.

Mniej popularny, lecz bezwzględnie prawdziwy i konieczny dla ogólnych celów szkolnictwa będzie pogląd, iż wyjrzenie kierownika poza ramy „własnego podwórka" — może i musi się odbyć przez właściwe ułożenie stosunku kierownika do władz szkolnych — no i, oczywiście, tych władz do kierownika.

Właściwe ułożenie tego stosunku — powiedzmy to wyraźnie — nie jest i nie może być łatwe. Kierownik szkoły jest osobą z natury rzeczy o dwoistych właściwościach: jest i musi być nauczycielem — i w tym charakterze stosunek swój do dzieci szkolnych i do innych nauczycieli układać ma w sposób taki, jaki na niego nakłada przynależność do stanu nauczycielskiego; lecz zarazem jest tych kolegów przełożonym — i jest organem wykonawczym zamierzeń czy zarządzeń władz szkolnych. Stosunki między władzami i podwładnemi, nawet przy najlepszej chęci i wierze obu stron, nie mogą zawsze układać się w sposób idylliczny, co wynika choćby z tej właściwości, że władze, mając na widoku cele ogólniejsze i szersze, nieraz zmuszone są do wydawania takich zarządzeń, które interesom czy zamiarom poszczególnych jednostek (osób czy całych zbiorowisk, np. szkół) nie dogadzają. Dzieje się tak na wszystkich szczeblach i stopniach organizacyjnych: najsłuszniejsze i w najlepszej wierze wydane zarządzenie (nauczyciela czy kierownika), choćby np. racjonalne usado-

wienie dzieci w ławkach klasy, czy przydzielenie woźnym szkolnym określonego piętra do utrzymywania porządku — wywołuje często niezadowolenie, kwasy, sprzeciwy, niechęci. To samo może zachodzić i z pewnością zajdzie niekiedy w stosunku do zarządzeń inspektora szkolnego czy też władz wyższych względem szkoły czy poszczególnych nauczycieli.

Kierownik — uważam tę tezę za niesporną — musi być lojalny. Znaczy to, że nie ma on prawa ustosunkowywać się do zamierzeń władz zgóry podejrzliwie czy nieufnie, że winien przyjmować je jako konieczne czy potrzebne, nawet gdyby mu osobiście nie dogadzały. Co więcej — podobne stanowisko musi ujawniać nazewnątrz, musi tych zarządzeń bronić przed opinją nauczycielską, o ile ona napastliwie się do nich odnosi. Nie są to zresztą obowiązki szczególne kierownika szkoły; takie same ma każdy przełożony, wykonywający zarządzenia władz wyższych, w stosunku do swych podwładnych. Dla kierownika szkoły te obowiązki są o tyle trudniejsze, że wszystko to odbywa się w delikatnej, nie znoszącej kwasów i niechęci, atmosferze stosunków szkolnych, gdzie przy ustawicznem, codziennem i wielokrotnem stykaniu się z kolegami, najczęściej w środowisku niewielkiem, zamkniętem w sobie — łatwo narazić się bądź na zarzut zbytniego lojalizmu — bądź potrzebną równowagę i objektywizm utracić.

Tem mniej będzie miał kierownik trudności w odpowiedniem nastawieniu się psychicznem, we właściwem ustosunkowaniu się do zarządzeń władz, im będą one dla niego zrozumialsze, im ich celowość będzie dla niego jaśniejsza. Stratę cennego nauczyciela na rzecz innej szkoły — stratę bolesną, dotkliwą, często psującą dobrze pomyślaną organizację pracy — zniesie łatwiej, gdy zrozumie nieodzowność jego przeniesienia na inną placówkę. Zmianę obwodu szkolnego, obciążającą szkołę wielką ilością dzieci, powodującą

ciasnotę i przeciążenie klas — gdy wniknie w interesy ludności i dziatwy, dotychczas zmuszonej do przebywania zbyt dalekiej drogi do szkoły — a w innym przypadku pozbawionej możności pobierania nauki w wyżej zorganizowanej szkole. Obciążenie nauczycieli wielką ilością godzin i dzieci — gdy się dowie o niemożności uzyskania większej liczby etatów nauczycielskich.

Przykładów takich można dać bardzo wiele. Oczywiście, możność rozumienia konieczności wszystkich niemiłych zarządzeń nie leży *wyłącznie* w ręku kierownika. Jego władza bezpośrednia, ta, która ma możność i okazję zetknięcia się z nim, winna dać mu możność spojrzenia na sprawy jego szkoły z szerszego punktu widzenia. Inspektor szkolny bądź przy sposobności wizytacji, bądź na konferencjach nauczycielskich, na zjazdach kierowników, w swych okólnikach i pismach niewątpliwie da mu możność wniknięcia w przyczyny poszczególne czy ogólne wydawanych zarządzeń, niejedną wątpliwość usunie, niejedno dotkliwe posunięcie wyjaśni. Mówiąc „niejedno" — czynię to świadomie. Bo z pewnością nie wszystkie takie przypadki będą wytłumaczone i jasne — a to najpierw dlatego, że w nawale pracy nie wszędzie najpracowitszy i najgorliwszy inspektor we właściwym czasie dotrze, powtóre zaś dlatego, że i on niektóre zarządzenia wykonywać musi bez osobistego przeświadczenia o ich racjonalności, lecz jedynie w poczuciu lojalności służbowej, podtrzymywanej wiarą w ich celowość, choćby w danym momencie niezupełnie dla niego jasną i wyraźną. Kierownik, któryby tej wiary nie miał, będzie w położeniu o wiele trudniejszem, jeżeli nie wprost niemożliwem. Nie chcę przez to bynajmniej powiedzieć, że lojalizm jego ma przejść w służalczość czy też zdusić wszelki krytycyzm, a nawet — niezależność opinji czy sądu. Poprostu sądzę, że dla każdej jednostki twórczej, dla każdego organizatora pracy innych —

a tym kierownik być musi — jest nieodzowną pewna doza optymizmu, bez której nie potrafi ani popchnąć pracy w zamierzonym kierunku, ani zwalczyć trudności i przeciwności, jakie w tej pracy napotka.

*

* *

Ten właściwy i poprawny stosunek *bierny* do władz szkolnych i ich zarządzeń, o którym mówiłem wyżej, nie wyczerpuje charakteru i zakresu stosunków wzajemnych kierownika szkoły i tych władz. Trzeba jednak umieć ułożyć bierną stronę stosunków w taki sposób, by można zająć i postawę *czynną* — by inicjatywa kierownika w sprawach bądź przedewszystkiem własnej szkoły, bądź w szerszym zakresie, była przyjmowana przez władze szkolne chętnie i rozważana poważnie, by przynosiła korzyść, aby była owocna.

Czy więc chodzić będzie o zdobycie dla szkoły odpowiedniego nauczyciela, o środki na pomoce naukowe, na bibljotekę, o pomoc lub poparcie w założeniu ogrodu szkolnego, o delegowanie nauczyciela na potrzebne dla niego studja zawodowe — o wszystkie te cele, których osiągnięcie kierownik uważa za potrzebne czy konieczne dla swej szkoły — wszędzie tu powinien on chcieć i umieć przekonać czynniki, od których decyzja w tych sprawach zależy, o słuszności swych żądań, o możliwości ich zaspokojenia i swej umiejętności należytego wykorzystania tego przedmiotu czy świadczenia, o które zabiega. A trzeba pamiętać, że we wszystkich takich sprawach początek jest najtrudniejszy; gdy zaś kierownik, zdobywszy dla swej szkoły pewne rzeczy, wykaże umiejętność dobrego ich wyzyskiwania, to o dalsze zdobycze łatwiej, bo zyskuje on zaufanie, ten najważniejszy czynnik dalszego powodzenia.

ZAKOŃCZENIE.

W 1927 roku wygłosiłem przez radjo odczyt p. t. „Obowiązki i rola kierownika szkoły". Od tego czasu zrozumienie ważności roli kierownika szkoły, a w szczególności uświadomienie sobie wśród ogółu kierowników, we władzach szkolnych, w społeczeństwie wreszcie — tego, że kierownik szkoły jest pierwszorzędnym czynnikiem dalszego postępu i rozwoju szkolnictwa, niewątpliwie wzrosło. Niemniej jednak — wspomniany mój odczyt na aktualności nie stracił. Wypowiedziane tam myśli są jakby streszczeniem obecnej książki — czy też odwrotnie, książka niniejsza jest ich rozwinięciem. Dlatego sądzę, że nie mogę lepiej jej ukończyć, niż przez dosłowne powtórzenie tego, co mówiłem w tym odczycie, który też w następnych wierszach pomieszczam.

(Odczyt wygłoszony przez radjo dn. 19 listopada 1927 r. o obowiązkach i roli kierownika szkoły).

Przedewszystkiem słów parę o tem, o jakich szkołach myślimy, mówiąc o kierownikach? Czy tylko o powszechnych, gdzie tak wyraźnie brzmi urzędowy tytuł ich przewodników, czy też i o innych szkołach — średnich, zawodowych, seminarjach — gdzie ci ludzie nazywają się dyrektorami lub przełożonymi?

Ponieważ sądzę, że rodzaj obowiązków kierownika każdej z tych szkół jest jednaki, choć zakres w szczegółach różny, można jednym tchem wymienić obok siebie kierowników, dyrektorów, przełożone. Krótko mówiąc, kierownicy wszystkich szkół stanowić winni, przy całem zachowaniu swych cech indywidualnych, pewien psychiczny typ.

W przyszłości, z biegiem rozwoju badań psychotechnicznych i poradnictwa zawodowego, będzie można zapewne kandydatów na kierowników skutecznie z dużym stopniem prawdopodobieństwa badać, czy wymaganiom, jakie im to stanowisko postawi, odpowiadają: w jakiej mierze inicjatywa, energja, zdolność orjentacji, zdolności analizowania i syntetyzowania — i inne cechy, potrzebne w odpowiedniej mierze i stopniu, uzdalniają ich do podołania trudnym obowiązkom. Innemi słowy, można będzie określić w jakiej mierze dany osobnik odpowiada temu typowi psychicznemu, który uznany zostanie za normalny, wzorowy dla kierownika szkoły.

Wróćmy jednak do ściślejszego naszego tematu.

Przedewszystkiem — ustalmy to wyraźnie — kierownik szkoły musi być nauczycielem. I to nietylko w przeszłości — winien być nim również aktualnie w okresie, gdy został kierownikiem. Oczywiście, ilość lekcyj musi on z konieczności mieć ograniczoną — bo większość czasu pochłoną mu inne obowiązki — ale nie wolno mu odsunąć się od czynnego nauczania, przestać wyczuwać ten związek z młodzieżą, jaki powstaje i trwa tylko przez bezpośrednie z nią zetknięcie — i to nie w charakterze odległego przełożonego, ale codziennego doradcy i przewodnika.

Obowiązki kierownika ogarniają wiele dziedzin. Dla pewnego uporządkowania i usystematyzowania podzielimy je przedewszystkiem na dwie grupy: obowiązki poza szkołą i obowiązki wewnątrz szkoły.

Pierwsza grupa obejmie: reprezentację szkoły nazewnątrz i stosunki z władzami, z innemi szkołami, z różnemi organizacjami społecznemi.

Do drugiej grupy zaliczam: kierowanie pracą poszczególnych nauczycieli oraz przewodniczenie Radzie Pedagogicznej; dbałość o ład, punktualność, czystość i porządek;

a jako wynik poprzednich usiłowań — wytworzenie atmosfery wzajemnego zaufania dziatwy czy młodzieży, nauczycieli, rodziców i kierownika.

Dla kierowników szkół prywatnych, mających pod tym względem położenie uprzywilejowane, dodać należy niezmiernie ważny, choć trudny obowiązek — dobór personelu nauczycielskiego.

Przechodzę do rozpatrywania poszczególnych grup i rodzajów obowiązków kierownika.

Reprezentacja szkoły nazewnątrz — to nietylko występowanie w chwilach podniosłych i uroczystych — ale również chęć i gotowość osłonięcia szkoły od złych wpływów, przykrości i krzywd, jakie ją skądkolwiek spotkać mogą. W środowiskach takich, jak mniejsze miasta, miasteczka, osady, wsie — to umiejętność zachowania powagi swego stanowiska połączona z gotowością do pracy społecznej, do promieniowania wpływem własnym i całej swej szkoły na ciemniejsze i uboższe duchem otoczenie.

W stosunkach z władzami winien kierownik, obok szczerości i dbałości o dobro swej szkoły, zachować — przy całem poszanowaniu zwierzchników — takt i umiarkowanie oraz poczucie godności swego stanowiska. Wszelkie efekty zewnętrzne, obliczone na olśnienie, oraz przedstawienie szkoły w sztucznie korzystnem świetle, prócz tego, że są zwykle demaskowane, przynoszą jeszcze inną, poważniejszą i długotrwalszą szkodę — bo jeśli tej sztuczności nie dostrzeże zwierzchnik, to nie ujdzie ona z pewnością oka nauczycieli i dzieci, a wtedy powaga i zaufanie do kierownika przepadają bezapelacyjnie.

Jeśli szkoła należycie rozumie swe zadania wychowawcze, musi w dzieciach wyrabiać solidarność, umiejętność życia gromadnego, świadomą potrzebę współdziałania i podziału pracy. Jedną z lepszych po temu okazyj są próby współdzia-

łania z innemi szkołami, czy to na gruncie zbiorowych wystąpień uroczystych, czy wspólnego wykonania pewnej pracy lub przedsięwzięcia. Jeśli zaś chodzi o szkoły różnych typów — to i tu współdziałanie kierowników potrafi powiązać grona nauczycielskie w pracy nad zagadnieniami dydaktycznemi czy wychowawczemi, obchodzącemi każdego pedagoga. Konferencje specjalistów poszczególnych przedmiotów nauczania, lekcje praktyczne, referaty — wypadają dużo żywiej, ciekawiej i skuteczniej, jeśli grupują liczniejsze zespoły, niż pracowników jednej szkoły.

To są dodatnie, pozytywne sposoby układania stosunków z innemi szkołami. Z organizacyj społecznych, jakie szkoła spotyka w swem życiu, najbliższe, a częściowo organicznie z nią związane są zebrania rodziców, Rady Opiekuńcze, Koła Przyjaciół, czy wreszcie Opieki Szkolne. Różny jest niewątpliwie skład, różne role i uprawnienia tych organizacyj. Ale jedno jest im wszystkim wspólne: to są organy zainteresowań społecznych życiem i potrzebami szkoły — a w ręku umiejętnego kierownika — instrumenty, na których potrafi on wygrać i zharmonizować najpiękniejsze melodje, ozdabiając i ułatwiając twarde nieraz życie szkoły. I tu jednak, obok strzeżenia godności własnej, trzeba pamiętać o gotowości służenia czynem i radą — i o tem, że ten instrument fałszywie zadźwięczy, gdy będzie chodziło nie o dobro szkoły, lecz o osobiste korzyści kierownika.

Bardzo są ważne dotychczas wymienione obowiązki kierownika, ale ustępują bodaj co do swego znaczenia pracy jego wewnątrz szkoły. Im wyższa jest organizacja szkoły, im liczniejsze grono nauczycielskie i większą ilość klas — tem obowiązki te są trudniejsze i bardziej skomplikowane. Same tylko czynności administracyjne i gospodarcze wymagają, nawet w okresie ustalonego toku nauki w porze normalnej, poświęcenia im dużej ilości czasu. Cóż dopiero mówić o po-

czątku roku szkolnego, t. j. o momencie puszczania w ruch całego mechanizmu szkolnego, dalej o okresach klasyfikacji, o zakończeniu roku! Dlatego też jest niezbędną rzeczą ułożenie sobie pewnego rodzaju kalendarza prac, w którym znalazłyby się zgóry wyznaczone terminy na zapisy do szkoły, układanie tygodniowego planu lekcyjnego, konferencje klasyfikacyjne, sprawozdania statystyczne i inne okresowo wymagane, układanie budżetu szkolnego — wogóle wszystkie w określonych terminach przypadające, dające się zgóry przewidzieć czynności. Taki kalendarz przyda się i doświadczonemu wieloletniemu kierownikowi, zwłaszcza jeśli go będzie poprawiał i udoskonalał, wpisując w trakcie roku szkolnego dodatkowo te prace, których poprzednio nie przewidział. Tem bardziej potrzebny on jest kierownikowi młodemu, świeżo obejmującemu swe obowiązki, lub takiemu, który przeszedł do szkoły wyżej zorganizowanej.

Czas, nie obciążony w kalendarzu prac czynnościami perjodycznemi, użyje kierownik na codzienną, systematyczną pracę szkolną jako nauczyciel, wychowawca młodzieży i przewodnik grona nauczycielskiego — wreszcie jako nadzorca ładu i porządku, nie mówiąc już o tych obowiązkach poza szkołą, o jakich poprzednio wspominałem.

Jako nauczyciel i wychowawca młodzieży, kierownik musi bacznie czuwać nad sobą, aby w wyrobieniu fachowem przewyższać podwładne mu siły, a w stosunku do młodzieży zachować świeżość uczucia obok właściwej powagi; aby nie postrachem, lecz szacunkiem zdobyć posłuch i poszanowanie u dziatwy.

Przechodzę teraz do najtrudniejszego z trudnych zadań kierownika. Jest nim odpowiednie ustosunkowanie się do grona nauczycielskiego. Ileż to razy doskonali nauczyciele, światli i zacni ludzie, na stanowiskach kierowniczych nie potrafili sprostać zadaniom przewodniczenia zespołowi nauczy-

cielskiemu — dla braku dostatecznej energji, dla nieumiejętności egzekwowania słusznych swych żądań, czy wreszcie, gdy w zespole nauczycielskim spotkali silne indywidualności, nie harmonizujące z ich własnemi poglądami. Z drugiej strony — iluż to młodych nauczycieli zwichnęło swą drogę rozwoju, gdy trafili na kierownika despotycznego, a zawodowo niedość wyrobionego lub skostniałego w rutynie, albo suchego wykonawcę przepisów, lub — co najgorzej — zawistnego o swój służbowy autorytet, podejrzliwego, dokuczliwego nadzorcę.

Zachowanie umiaru jest zawsze rzeczą nadzwyczaj trudną. Dlatego też zdarza się spotkać dwa typy kierowników, odchylających się w jedną lub drugą stronę od tej linji, która powinna cechować kierownika właściwego. Jedno z tych odchyleń — to kierownik zbyt koleżeński, zbyt słaby i pobłażliwy dla zespołu nauczycielskiego: człowiek lubiany, lecz niezbyt szanowany, a przez swą słabość — szkodliwy. W szczęśliwym przypadku, gdy grono nauczycielskie składa się wyłącznie z ludzi o charakterach zacnych, o wrodzonem poczuciu obowiązkowości, gdy niema w niem nikogo o skłonnościach do intryg — taki kierownik, dopóki stan pomyślnego zespołu nauczycielskiego trwa, nie rujnuje szkoły, lecz bardzo rzadko i w tych nawet warunkach posuwa ją naprzód. Wystarczy jednak, by wśród nauczycieli znalazł się osobnik o mniejszej wartości, by cała praca szkolna została zahamowana, a szkoła staczała się na poziom coraz to niższy.

Drugie odchylenie od typu właściwego kierownika — to człowiek dotknięty przerostem poczucia własnego znaczenia. Nie uznaje on poza sobą nikogo wśród otoczenia, kto mógłby mu dorównać w wiedzy potrzebnej czy umiejętności zarządzenia. Energiczny — gdy chodzi o jego autorytet — ambitny i pewny siebie — dobrze, gdy ogranicza się do formalnego wydawania poleceń i zarządzeń, gdy mniej się wtrąca

do spraw nauczania i kierunku wychowawczego, które rozumie tylko jednostronnie, a najczęściej powierzchownie.

Otoczony potulnem a niewyrobionem gronem potrafi nadać szkole pozory wartości. Gdy wśród zespołu nauczycieli napotka silniejszy charakter — rozpoczyna walkę, nie przebierając w środkach; w walce tej zapomina o losach szkoły, którą kieruje.

Pozwoliłem sobie w tem miejscu na dość jaskrawą charakterystykę i to o charakterze negatywnym — wskazałem przez przykłady, jakim kierownik być nie powinien. Nie wystarcza to jednakże do określenia, na czem polegają jego obowiązki w stosunku do nauczycieli.

Musi on hospitować ich lekcje, pilnować przestrzegania programu, przeglądać prace piśmienne dzieci, dzienniki lekcyjne, pilnować regularności i punktualności godzin lekcyj, organizować zastępstwa w przypadku nieobecności nauczyciela. Musi dalej kierować obradami Rady Pedagogicznej, układać porządek dzienny tych obrad, wykonywać uchwały Rady. Hospitacji nie może kierownik ograniczyć do biernego tylko udziału przez pobyt na lekcji. Jeżeli nawet podczas samej lekcji nie będzie brał w jej przebiegu czynnego udziału — co zależy od wielu bardzo okoliczności: wieku i temperamentu nauczyciela i kierownika, fachowej znajomości przedmiotu u jednego i drugiego, celu szczególnego hospitacji i t. d. i t. d. — to musi po lekcji podzielić się z nauczycielem wrażeniami, jakie odniósł z hospitacji. I tu właśnie jest najtrudniejsze lecz wdzięczne pole do odpowiedniego nastawienia stosunków wzajemnych. Poważny i sprawiedliwy, lecz bezwzględnie życzliwy ton takiej rozmowy, podczas której kierownik musi wykazać całą swą dobrą wolę i zdolność oceniania dobrych stron, choć nie może zamykać oczu i na braki lekcji — to podstawa do zyskania zaufania, do pretendowa-

nia o rolę doradcy nauczyciela nie tylko z urzędu lecz i z wyboru.

Zdarza się czasem, że kierownik po odbyciu szeregu hospitacyj u poszczególnych nauczycieli zwołuje posiedzenie Rady Pedagogicznej i omawia na niem wyniki tego przeglądu. Możnaby sądzić, że jest to sposób nietylko dopuszczalny, ale nawet przewidziany przez urzędowe rozporządzenia — a mianowicie przez regulamin dla Rad Pedagogicznych, ogłoszony w Dzienniku Urzędowym Ministerstwa W. R. i O. P. Regulamin ten w § 4 przepisuje porządek dzienny zwyczajnego posiedzenia Rady Pedagogicznej, wśród punktów tego porządku znajdujemy „sprawozdanie kierownika ze stanu wychowania i nauczania w szkole". Sądzę, że sprawozdanie to nie może i nie powinno dotykać takich szczegółów, jak oddzielne lekcje, — choćby dlatego, że przy omawianiu każdej zhospitowanej lekcji zosobna — zainteresowanym byłby tylko kierownik i dany nauczyciel; reszta członków Rady bez żadnej dla siebie korzyści marnowałaby ten czas. Natomiast przy sprawozdaniu wobec Rady Pedagogicznej kierownik powinien poruszyć te dobre strony i te niedomagania, które mają ogólniejsze znaczenie i których omówienie posunie w pożądanym kierunku poziom nauczania czy wychowania.

A teraz co za obowiązki ma kierownik, gdy chodzi o utrzymanie ładu i porządku w szkole? Są to też różne dziedziny i działy. Ład — to jest i punktualność w pracy i skoordynowanie wysiłków poszczególnych nauczycieli i wychowawców, i dbałość o zewnętrzny porządek, i troska o należyte zaopatrzenie szkoły w dobra materjalne, — to wychowanie młodzieży w poszanowaniu praw własnych i cudzych, w poczuciu świętości dobra publicznego. Ład — to wynik niezliczonych zabiegów i troskliwych przewidywań, to zewnętrzny wykładnik wewnętrznej wychowawczej treści szkoły. Trzeba więc kierownikowi myśleć i o dzwonku, ogłaszającym początek i koniec lekcji, i o dyżurze nauczyciela na pauzie, i o tem, by młodzież nie miała dni ciężkich, w które upadałaby pod nawałem pracy. Trzeba zapobiec takim wypadkom, jak brak opału lub ciasnota w klasach. Trzeba pomoce naukowe zdobyć, przechowywać i zorganizować ich celowe użytkowanie. Trzeba wpoić w dziatwę poczucie potrzeby porządku; trzeba nauczyć szanować ławki, ściany, mapy, zeszyty. Trzeba wychować całą szkołę w ten sposób, by organicznie nie znosiła nieporządku, zamętu i brudu.

Dobre to wszystko — powiecie — lista tych obowiązków jest niezmiernie długa, a kto wie, czy całkowicie wyczerpana. A gdzie są te wszystkie niezliczone przeszkody, które w życiu kierownik spotka? Czy znajdzie szczęśliwie dobrany zespół nauczycielski, możliwy budynek szkolny, znośne zaopatrzenie w meble i pomoce, jak pomieścić nadmiar dzieci, czy, żyjąc często wśród ciemnego, czasem niechętnie usposobionego otoczenia, kierownik będzie mógł i miał siły nietylko w szkole pracować, ale i poza nią? Jakże wreszcie w plątaninie tak różnorodnych prac, trosk i zajęć znaleźć tę nić przewodnią, która określa nie poszczególne obowiązki, ale wyznacza rolę kierownika?

Odpowiadam. Kierownik jest uosobieniem zbiorowej świadomości tego zespołu, który stanowi szkołę. Odczuwa każdy brak materjalny i błąd moralny poszczególnej części. On czuje głód biednego dziecka, co bez śniadania przyszło na lekcję, radość nauczycielki, do której dziś właśnie uśmiechnął się ponury dotychczas chłopiec, smutek klasy, której przepadła wskutek złej pogody zdawna planowana wycieczka. On wie, że ten nauczyciel, któremu zachorowała żona, nie może dziś dobrze prowadzić lekcji. Jego nęka rozmowa, jaką będzie miał z biedną matką, której musi powiedzieć o kradzieży, popełnionej przez jej syna. Dumny jest z tego, że na popisie gimnastycznym jego szkoła najlepiej się zaprezen-

towała. Martwi go, że zdolny i ambitny nauczyciel tak niefortunnie poprowadził lekcję podczas wizytacji. Miał z nim sam drobne utarczki, ale zna jego wartość — tymczasem obawia się, że zła ocena pracy, jaką może dostać, gotowa ostatecznie zniechęcić go do pracy.

Wiem, że bywają tacy kierownicy. Takich oby było jak najwięcej.

SPIS RZECZY.